



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA INGENIERÍA EN FINANZAS

TESIS DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO
– SUCURSAL QUININDÉ PERÍODO 2011 – 2015”**

Bustos Chango César Rafael

Riobamba-Ecuador

2012

Certificación del Tribunal

Certifico que la tesis titulada “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO – SUCURSAL QUININDÉ PERÍODO 2011 – 2015**” ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Derechos de Autoría

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación así como las opiniones, comentarios y resultados son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Bustos Chango César Rafael

Dedicatoria

“El presente trabajo de investigación, es un esfuerzo compartido de interés humano, familiar y de amor propio tanto de mi persona hacia mis familiares, como de ellos hacia mí. El éxito es algo al que debemos alcanzar con el fiel cumplimiento y culminación de las metas trazadas. Dedico éste esfuerzo a mi madre, abuelos y tíos, quienes fortalecidos del amor hacia mi persona han permitido con su apoyo desinteresado, mi consecución para la obtención de mi mérito profesional superior, a ellos va mi saludos y dedicación...”

Bustos Chango César Rafael

Agradecimiento

Éste trabajo no podría ser realizado sin la colaboración de dos pilares tan importante para mi persona, como es mi madre, la Licenciada NESITA NORMA CHANGO NAZARENO y mi mamita ARCENIA NAZARENO LUNA, con su ayuda y dedicación han permitido la búsqueda de mi éxito, tanto personal como profesional. Además quiero hacer un reconocimiento eterno a dos personas que actualmente no están conmigo de manera física, mi papito ANTONIO CHANGO ALVARADO y mi abuelita GERTRUDIS LUNA, son y seguirán siendo mi inspiración eterna de respeto, cumplimiento y seriedad en todas las acciones a mi encomendada.

Un agradecimiento especial a mi querida amiga GINA MARICELA CEDEÑO ÁVILA, su amistad fue el factor preponderante para que yo pudiera concluir con éxito mi carrera superior, su amistad es compartida con quien siempre la valoraré.

A mis tutores, por su ayuda desinteresada y por la paciencia que han tenido hacia mi persona, conocimiento de mi responsabilidad adquirida en lo laboral, haciéndome más responsable en cumplir los retos que se nos cruza en la vida.

Bustos Chango César Rafael

Índice de Contenido

Portada.....	I
Certificación del Tribunal.....	II
Derechos de Autoría	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de Contenido	VI
Índice de Figuras	VIII
Índice de Cuadros.....	IX
Introducción.....	XI
CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Reseña histórica.....	6
1.2.1. Comienzos	6
1.2.2. De Agencia a Sucursal.....	8
1.3. Ubicación Geográfica.....	17
1.4. Misión	19
1.5. Visión.....	19
1.6. Valores Institucionales	19
1.7. Análisis de la situación actual de la Sucursal Quinindé / zonal Santo Domingo del Banco Nacional de Fomento.....	20
1.7.1. Descripción general de la organización	21
1.7.2. Tipo de la organización	22
1.7.3. Nombre de la organización.....	22
1.7.4. Logotipo de la organización.....	22
1.7.5. Estructura organizacional.....	23
1.7.6. Identificación de los departamentos, funciones y responsables de la administración de la Sucursal Quinindé.....	24
CAPÍTULO II	55
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD BANCARIA	55

2.1. Análisis Externo	58
2.1.1. Macroambiente	58
2.1.1.1. Factores Económicos	60
2.1.1.2. Factores Políticos	63
2.1.1.3. Factores Sociales o Socio Cultural	65
2.1.1.4. Factores Tecnológicos	68
2.1.1.5. Factores Demográficos	71
2.1.1.6. Factores Ambientales	73
2.1.2. Microambiente (Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter).....	75
2.1.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	76
2.1.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	78
2.1.2.3. Amenaza de nuevos entrantes.	78
2.1.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos.	80
2.1.2.5. Rivalidad entre los competitivos.	81
2.1.3. Análisis DAFO	83
2.1.3.1. Análisis de las Amenazas	83
2.1.3.2. Análisis de las Oportunidades	84
2.2. Análisis Interno.....	86
2.2.1. La Capacidad Directiva.....	86
2.2.2. La Capacidad Competitiva (o de mercado).....	90
2.2.3. La Capacidad Financiera.....	93
2.2.4. La Capacidad Tecnológica (Servicio).....	96
2.2.5. La Capacidad del Talento Humano	99
2.2.6. Análisis DAFO.....	102
2.2.6.1. Análisis de las Debilidades	102
2.2.6.2. Análisis de las Fortalezas	104
CAPÍTULO III	106
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	106
3.1. Determinación de Escenarios.....	112
3.2. Misión.....	114
3.3. Visión.....	116

3.4. Objetivo General	118
3.5. Objetivos Operacionales	118
3.6. Formulación Estratégica	121
3.6.1. Matriz FODA	123
3.7. Evaluación de la Estrategia	126
CAPÍTULO IV	136
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
4.1. Conclusiones	136
4.2. Recomendaciones	139
Resumen	142
Abstract	143
Bibliografía	144
Anexos	146

Índice de Figuras

Nº	Título	Página
1.	Presidente del Banco Hipotecario del Ecuador	2
2.	Primer Directorio del Banco Nacional de Fomento	3
3.	Edificación principal de la Sucursal Quinindé del BNF	8
4.	Organigrama Estructural Sucursal Quinindé del BNF	10
5.	Esquema Edificación de la Sucursal Quinindé del BNF	15
6.	Mapa geográfico de la Provincia de Esmeraldas	17
7.	Mapa político de la Provincia de Esmeraldas	17
8.	Mapa del Cantón Quinindé	18
9.	Calle Cipriano Quiñónez	18
10.	Calle 3 de Julio	18
11.	Logotipo del Banco Nacional de Fomento	22
12.	Organigrama Departamental de la Sucursal Quinindé del BNF	23

13. Organigrama Funcional de la Sucursal Quinindé del BNF	24
14. Vista Panorámica de la Estructura del Edificio de la Sucursal Quinindé del BNF25	
15. Panorama del Departamento de la Gerencia	27
16. Panorama del Departamento Legal.....	30
17. Panorama del Departamento de Crédito	33
18. Panorama del Departamento de Microcrédito	35
19. Panorama del Departamento de Cartera.....	40
20. Panorama del Departamento de Financiero Administrativo.....	44
21. Panorama del Departamento de Servicios Bancarios	47
22. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	76

Índice de Cuadros

Nº	Título	Página
1.	Cartera de depósitos - Agencia Quinindé (sucres)	8
2.	Cartera de depósitos - Agencia Quinindé (dólares)	9
3.	Matriz DAFO	56
4.	Codificador para las matrices del macroambiente (macroentorno)	59
5.	Dimensión Económica	61
6.	Dimensión Política Legal	64
7.	Dimensión Socio Cultural	67
8.	Dimensión Tecnológica	70
9.	Dimensión Demográfica	72
10.	Dimensión Ambiental.....	74
11.	Clientes.....	77
12.	Competencia	79
13.	Mercado.....	82
14.	Diagnóstico Capacidad Directiva	87
15.	Diagnóstico Capacidad Competitiva.....	91

16. Diagnóstico Capacidad Financiera	94
17. Diagnóstico Capacidad Tecnológica	97
18. Diagnóstico capacidad del Talento Humano	100
19. Actuaciones clave en cada Escenario	112
20. Determinación de Estrategias.....	122
21. Matriz para la Priorización de Problemas	124
22. Indicadores de Evaluación.....	126
23. Cronograma.....	128
24. Plan de Acción.....	132

Introducción

El siguiente trabajo investigativo detalla la actual situación de la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, ubicado en la ciudad de Quinindé, provincia de Esmeraldas. En ésta se evidencia sus comienzos y su actual situación, con mejoras en sus áreas y la determinación de las distintas responsabilidades y personal a cargo, su visión, misión y alcance en la población del cantón Quinindé y de sus alrededores.

En éste presente trabajo se analiza la situación actual de la entidad bancaria, donde se pone énfasis en la determinación de un análisis tanto externo como interno, evidenciando sus fortalezas y debilidades y registrando aquellas oportunidades y amenazas que como entidad podría tener en medio de la competencia existente en la localidad; además se hace hincapié en los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos y ambientales en los que la entidad bancaria se encontraría inmersa con el fin de alcanzar su ansiado éxito.

La planificación estratégica es necesaria en toda organización que pretende alcanzar sus logros, metas y éxito. Cualquier tipo de entidad alcanza el éxito cuando los recursos que poseen son adecuadamente manejados, cada uno de los miembros que la conforman tienen claras sus funciones y responsabilidades, pero sobre todo cuando se consolida un equipo de trabajo que tiene una misión en común. Por ésta razón se propone un plan a seguir, el cual permite el direccionamiento de la organización en miras al logro de sus objetivos planteados y satisfacer la actual demanda existente en el mercado.

La información que se presenta a continuación, está enmarcada dentro del contexto y realidad actual de la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

El Banco Nacional de Fomento a través de su Casa Matriz y sus múltiples sucursales a nivel nacional brinda un servicio mejorado a un conglomerado números de personas de todo tipo de condición económica a las cuales se les facilita el acceso a nuevas líneas de créditos en el sector agrícola, artesanal, industrial, pecuario, comercial y de turismo, a bajas tasas de interés y en un tiempo accesible.

El Banco Nacional de Fomento como ente intermediario entre entidad financiera y cliente se ha convertido en una banca de desarrollo productivo, donde sus usuarios invierten los recursos solicitados en actividades de generaciones fructíferas y lucrativas, promoviendo el desarrollo y crecimiento de su población, sector y por ende de toda una nación.

Ésta entidad financiera ha pasado por un proceso de mejoramiento en su infraestructura, tecnología y especialmente en su servicio equiparándose con las demás instituciones financieras a nivel nacional que prestan el mismo servicio. La diferencia con las otras entidades bancarias es su aporte al desarrollo desinteresado que tiene ésta institución con las personas más necesitadas, a las que por múltiples razones se les niega el acceso a las líneas de créditos, impidiendo que éstas crezcan.

El Banco Nacional de Fomento es forjadora de desarrollo y crecimiento para los sectores productivos.

1.1. Antecedentes

Figura N° 1
Presidente del Banco Hipotecario del Ecuador



Como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte llegó la Misión Kemerer, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del estado y la Superintendencia de Bancos.

Los sectores comercial e industrial contaron desde entonces con mayores posibilidades de acceso a operaciones crediticias. No ocurría lo mismo con el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas y esfuerzos.

Figura N° 2
Primer Directorio del Banco Nacional de Fomento



Es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.

La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha.

Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador.

Luego, mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGÁNICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con ésta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

De acuerdo con la Ley promulgada el 28 de marzo de 1974, el Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La autonomía del Banco Nacional de Fomento está plenamente garantizada en la Constitución política vigente, y la Institución, en todas sus operaciones, sólo está sujeta al control de la Superintendencia de Bancos.

Hasta el año 1999, el BANCO NACIONAL DE FOMENTO presentó una serie de dificultades cuya problemática impidió asumir eficientemente su rol de Banca de Desarrollo, que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemas de liquidez. Esto determinó que la Administración desarrolle una serie de acciones a fin de revitalizar su estructura financiera-crediticia y retomar el rol de importante intermediario-financiero. En este sentido, se ha continuado desarrollando las estrategias enmarcadas dentro del Plan Estratégico y de Reactivación Institucional.

En el Suplemento del Registro Oficial No.196 del 23 de octubre del 2007, se publicó la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento que es la que actualmente está en vigencia.

Con las reformas el Directorio quedó integrado por nueve vocales:

- a. El Presidente de la República o su delegado, quien lo presidirá;
- b. El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, o su delegado;
- c. El Ministro de Economía y Finanzas o su delegado;
- d. El Ministro de Turismo o su delegado;
- e. El Ministro de Industrias y Competitividad o su delegado;

- f. Un representante de la Federación de Cámaras de Agricultura;
- g. Un representante del sector artesanal;
- h. Un representante de la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador;
- i. Un representante de la Federación de Ganaderos del Ecuador.

El BNF tiene nuevas atribuciones, después que el Congreso Nacional se allanó al veto parcial del Ejecutivo en las reformas a la Ley de ésta institución financiera. En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito.

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Éste seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario del crédito. El aporte estatal, según determina la ley aprobada, se hará con cargo al Fondo de Ahorro y Contingencias.

1.2. Reseña histórica

Banco Nacional de Fomento Historia de la creación de la Sucursal - Quinindé zonal Santo Domingo

1.2.1. Comienzos

En sus inicios La Matriz del Banco Nacional de Fomento en su afán de expandirse y consolidarse como una institución emprendedora y líder entre las entidades financieras que prestaban sus servicios a la ciudadanía a nivel nacional y considerando extender su servicio a más personas, crea distintas sucursales en todo el país una de estas ubicada en la ciudad de Esmeraldas.

La Sucursal Esmeraldas inicia normalmente sus actividades y como toda entidad recientemente creada tuvo falencias que fueron superas en el transcurso del tiempo; una de sus múltiples necesidades que tenía ésta Sucursal era el acceso y/o alcance en toda la provincia de Esmeraldas, debido a su gran extensión territorial y crecimiento poblacional por la que vivía en ese entonces, por lo que se consideró necesario expandirse en toda la provincia, y es así donde se crea la **Agencia Quinindé** en la parroquia Rosa Zárate como anexo a la Sucursal Esmeraldas.

La Agencia Quinindé tuvo sus inicios en el año **1968** que coincidía con la Cantonización de Quinindé; ésta una entidad de desarrollo, autónomo, de derecho privado y finalidad social - pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derecho y contraer obligaciones, orientada al servicio de toda la población especialmente campesina-agraria y necesitada del cantón, de la provincia y del país.

La Agencia Quinindé empieza a funcionar como tal, con un sólo Departamento al cual se le denominaba “DE SUPERVISIÓN” conocido actualmente como “DEPARTAMENTO DE CRÉDITO”, cuya cartera dependía de la Sucursal

Esmeraldas y operaba con sus créditos de **capacitación** (arroz, maíz) **bancario** (ganado de engorde y de cría). Éste departamento estuvo a cargo de los funcionarios Señores Horacio Amores como Inspector y Washington Catará como Consejero, su dependencia empezó a funcionar frente al antiguo Banco de Pichincha en los predios de la familia Siavichay los cuales daban en arriendo su propiedad para posibilitar el desarrollo de las actividades de la entidad bancaria ya que la **AGENCIA** no contaban con edificación propia.

Los motivos de la creación de éste único departamento en la nueva agencia, fue por el crecimiento poblacional en el cantón Quinindé, su gran extensión territorial y la necesidad de la **Sucursal Esmeraldas** por tener acceso a la información de los créditos que se concedieron a los pobladores de las zonas del reciente cantón y por su dificultad en llegar a cada una de las personas beneficiadas de los préstamos otorgados por la sucursal bancaria; cabe acotar que también una de las finalidades era la de promocionar sus nuevas líneas de créditos a nuevos usuarios.

1.2.2. De Agencia a Sucursal

Figura N° 3
Edificación principal de la Sucursal Quinindé del BNF



Ya para el año **1976** específicamente el 13 de Marzo se efectuó el traspaso de Cartera que dependía exclusivamente de la **Sucursal Esmeraldas** a ser manejada con total dependencia por la **Agencia Quinindé**, con un valor aproximado a los \$ 78`000.000 de sucres al cierre del 31 de diciembre del año en mención, además de los valores de depósitos monetarios y depósitos de ahorros que detallo en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1
Cartera de depósitos - Agencia Quinindé (sucres)

<i>Años</i>	<i>Cartera</i>	<i>Depósitos Monetarios</i>	<i>Depósitos de Ahorros</i>
<i>31 de Diciembre de 1976</i>	<i>\$ 77.940.000,00</i>	<i>\$ 6.527.000,00</i>	<i>\$ 1.017.000,00</i>
<i>31 de Diciembre de 1977</i>	<i>\$ 95.605.000,00</i>	<i>\$ 11.017.000,00</i>	<i>\$ 2.573.000,00</i>
<i>31 de Diciembre de 1978</i>	<i>\$ 105.674.000,00</i>	<i>\$ 13.813.000,00</i>	<i>\$ 3.643.000,00</i>
<i>31 de Diciembre de 1979</i>	<i>\$ 124.526.000,00</i>	<i>\$ 23.521.000,00</i>	<i>\$ 5.129.000,00</i>

Fuente: Ing. Italia Gossman - **Responsable del Departamento Financiero Administrativo**

Nota: Todos los valores expresados en sucres

Cuadro Nº 2
Cartera de depósitos - Agencia Quinindé (dólares)

<i>Años</i>	<i>Cartera</i>	<i>Depósitos Monetarios</i>	<i>Depósitos de Ahorros</i>
<i>31 de Diciembre de 1976</i>	<i>3.117,60 USD</i>	<i>261,08 USD</i>	<i>40,68 USD</i>
<i>31 de Diciembre de 1977</i>	<i>3.824,20 USD</i>	<i>440,68 USD</i>	<i>102,92 USD</i>
<i>31 de Diciembre de 1978</i>	<i>4.226,96 USD</i>	<i>552,52 USD</i>	<i>145,72 USD</i>
<i>31 de Diciembre de 1979</i>	<i>4.981,04 USD</i>	<i>940,84 USD</i>	<i>205,16 USD</i>

Nota: Todos los valores expresados en dólares

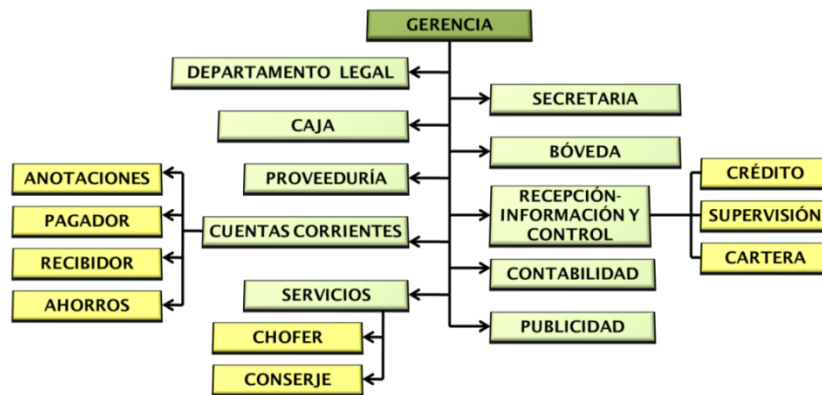
El **18 de Abril de 1976** la Agencia Quinindé pasa a ser una de las nuevas sucursales del Banco Nacional de Fomento a nivel nacional; y como nueva Sucursal se realizó su inauguración en ese entonces con la presencia del Señor Economista Bueno Cifuentes como representante general de la Casa Matriz, y el Señor Mario Jurado Alvarado en representación del Gerente de la Sucursal Esmeraldas y trece empleados más. La nueva sucursal pasa a funcionar de su antiguo local a sus nuevas instalaciones ubicadas en la Avenida 6 de Diciembre en lo que hoy es la Papelería “Ondina”.

La **Sucursal Quinindé** empieza sus operaciones con una plana de 44 empleados entre los cuales cito algunos de ellos: Héctor Santander, Edmundo Navas, Pedro Mosquera, Claudio Ávila, Luigi Arévalo, Eduardo Salazar, María Elena Rodríguez, Yaneth Bravo, Rosario Riera, César Montero, Eduardo Valencia, Víctor Carrera y Digna Gossman ésta última sigue operando como funcionaria de la Sucursal Quinindé para citar algunas personas.

Dicha sucursal empieza sus actividades con la atención al público en los días y en el horario establecido por ésta entidad bancaria; así es que se laboraba de martes a sábados de **8:00 A.M. a 13:00 P.M.** para atención al público y de **13:30 P.M. a 17:00 P.M.** para realizar trabajos internos de la institución.

La nueva sucursal empieza a operar con nuevos departamentos cuyo **Organigrama Estructural** fue la siguiente:

Figura N° 4
Organigrama Estructural Sucursal Quinindé del BNF



* **Fuente:** Ing. Italia Gossman – **Responsable del Departamento Financiero - Administrativo.**

A continuación detallo las principales funciones que cada departamento realizaba en la reciente sucursal de la provincia de Esmeraldas (Sucursal Quinindé):

- **Gerencia.-** Ésta sección se encontraba a cargo de una persona que tenía la representación legal del Banco Nacional de Fomento, con amplio y eficiente poder para otorgar créditos y recuperarlo como juez de coactiva, atribuciones que se le otorgaban un poder de GERENCIA GENERAL.
- **Departamento Legal.-** Correspondía a la sección legal el cumplimiento de los juicios de coactiva en los términos previstos en la normas vigentes, supervisar y controlar el oportuno cumplimiento de las diligencias encomendadas a los peritos, alguaciles y depósitos judiciales de acuerdo a la providencias dictadas.
- **Secretaría.-** Su finalidad era la de receptar y enviar las correspondencias a las demás sucursales pertenecientes a la misma entidad, existía un correo propio

para mayor seguridad y rapidez, así en igual forma los otros Bancos enviaban sus correspondencias por su propio correo.

- **Caja.-** Ésta sección o departamento estaba a cargo de una persona que se responsabilizaba de los valores existentes en bóveda, a su cargo estaba también llevar el control de ciertos documentos especialmente de efectivo de Caja, de establecer las clases de giros y otras responsabilidades.
- **Bóveda.-** El control de bóveda se lo efectuaba todos los días en un libro designado para este efecto, se tomaba en cuenta el saldo anterior, los egresos, ingresos, saldos existentes; como ejemplo de control de bóveda, se tomaba un saldo anterior los valores entregados al pagador, valor recibido en el día lo cual permitía el establecimiento del saldo actual.
- **Proveeduría.-** La Sección Proveeduría como unidad de apoyo tuvo como objetivo principal facilitar el cumplimiento de todas las funciones y programas de trabajo del Banco Nacional de Fomento, mediante el suministro de útiles, materiales y equipos necesarios para su ejecución, en forma oportuna y en las mejores condiciones de calidad y precio.
- **Crédito.-** Aquella sección del Banco era la encargada de otorgar financiamiento a las personas naturales o jurídicas que disponían de suficiente garantía y capacidad real de pago. Éste crédito financiaría operaciones que se destinaban a proyectos concretos ya sea de líneas específicas de producción o planes integrales, factibles de realizar y que se ajustaban a los objetivos de financiamiento del Banco.
- **Supervisión.-** Era la sección encargada de realizar las correspondientes visitas a los pobladores de las zonas beneficiadas por los créditos concedidos

por la entidad bancaria, además era la responsable de comunicar las nuevas líneas de créditos disponibles para los futuros clientes.

- **Cartera.-** La sección Cartera tenía como objeto el control y registro de los diferentes préstamos que se realizaba entre el Banco y otras personas.
- **Cuentas Corrientes.-** Tomando en cuenta muchas consideraciones de los negocios, el Banco Nacional de Fomento se disponía de la sección cuentas corrientes conocida actualmente por la sucursal Quindé como Departamento de Servicios Bancarios quien poseía un sistema de depósitos mediante el cual los particulares guardaban su dinero en el Banco.

Los Cuentas Corrientitas acostumbraban a depositar su dinero en el Banco por razones de Seguridad y para mayor facilidad de pago y de control pues esto constituía una forma más amplia de verificación de los valores existentes.

La Cuenta Corriente constituía la forma más amplia de movilizar los valores depositados por una persona llamada Cuenta Corrientista en la Institución Bancaria, valores que eran retirados por medio de cheques girados a cargo de dicha cuenta.

- **Anotaciones.-** Constituía un auxiliar de Cuentas Corrientes y tenía la función de efectuar las anotaciones de depósitos y pagos de cheques como se iban presentando, estas anotaciones se las efectuaba en el Libro Diario de Cuentas Corrientes, con la finalidad de tener un control exacto del saldo de cada uno de los Cuentas Corrientista. El control del libro debía ser al día el mismo que nos proporcionaba los datos para elaborar los Estados de Cuentas y poder realizar la labor correcta de cuentas corrientista ya que de no estar al día no se podía seguir operando; éste libro se revisaba al final del día para dejar cuadrado.

La verificación se hacía de la siguiente forma: se suma todo el libro diario de depósitos públicos, el total obtenido se resta del saldo anterior. Este resultado debía ser exacto al total de depósitos menos los cheques pagados.

Éste resultado obtenido debía cuadrar con el del pagador y receptor, en igual forma se procedía con el Libro Diario de depósito con oficiales.

- **Pagador.-** Era la persona encargada de controlar y efectuar todos los egresos que realizaba el Banco por los diferentes conceptos bancarios, el mismo que debía estar media hora antes de la atención al público para que reciba el dinero para poder satisfacer la atención del público que venía a retirar sus fondos depositados o a efectivizar sus cheques.
- **Receptor.-** Se denominaba así a la persona encargada de efectuar la recepción de todos los valores depositados en el Banco de acuerdo a los diferentes conceptos.

El Pagador-Receptor a su vez en el caso de la Sucursal de Quindé al finalizar el día tenía que consignar los valores entregados y recibidos que servirían para contabilizar en la hoja el valor total.

- **Contabilidad.-** Ésta sección o departamento era la responsable de registrar y controlar que todas las transacciones u operaciones efectuadas por los distintos departamentos anexos a éste (Crédito, Cartera, Proveeduría, Caja, Cuenta Corriente, Bóveda, Publicidad, Servicios) hayan sido realizadas correctamente. Además su responsabilidad se extendía a la presentación de los estados financieros que arrojaba el banco de forma mensual y anual. Cabe acotar que todas las transacciones que se efectuaban eran registradas

manualmente en libros ya que en ese entonces no se contaba con la tecnología moderna computarizada con la que se tiene actualmente.

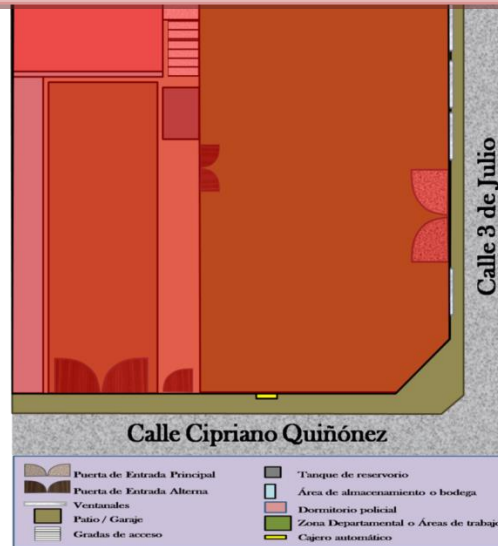
- **Servicios.-** En ésta sección se encontraba los servicios relacionados con conserjería y transporte; el primero encargado de la limpieza y el orden requerido para las diferentes áreas o secciones; el segundo responsable del traslado del personal a los distintos lugares donde el funcionario necesitaba acudir.
- **Publicidad.-** Ésta sección o área era la responsable de comunicar sobre la gestión o novedades realizadas por el banco a las demás sucursales y casa matriz a través de un antiguo sistema de comunicación, ya que en ese entonces no se contaba con la tecnología moderna con la que actualmente se dispone (correo electrónico, fax)

En **1986** la **Sucursal Quinindé** vuelve a operar en otro lugar debido a que la entidad bancaria seguía aún sin contar con edificación propia; sus nuevas oficinas ahora ubicadas en la Avenida Jimmy Anchico en la antigua Escuela “Abdón Calderón” actual Unidad Educativa “Eugenio Espejo”. Constantemente las instalaciones de la **Sucursal Quinindé** han sido reubicadas en diferentes lugares de la ciudad como las anteriores mencionadas, pero para el año **1993** la sucursal se instaló en los predios de la Familia Pinto quienes dieron en arriendo en primera instancia y posteriormente vendida a la institución financiera. Ya con local propio la institución financiera operó con sus nuevas oficinas ubicadas en la calle 3 de Julio y Cipriano Quiñónez esquina donde actualmente funciona y brinda sus servicios a la colectividad.

Figura N° 5

Esquema Edificación de la Sucursal Quinindé del BNF

**EDIFICACIÓN DE LA SUCURSAL QUININDE
ZONAL SANTO DOMINGO**



Área de la Edificación de la Sucursal Quinindé





1.3. Ubicación Geográfica

La Sucursal Quinindé / Zonal Santo Domingo del Banco Nacional de Fomento se encuentra ubicada en la:

Provincia: Esmeraldas

Figura N° 6

Mapa geográfico de la Provincia de Esmeraldas



Cantón: Quinindé

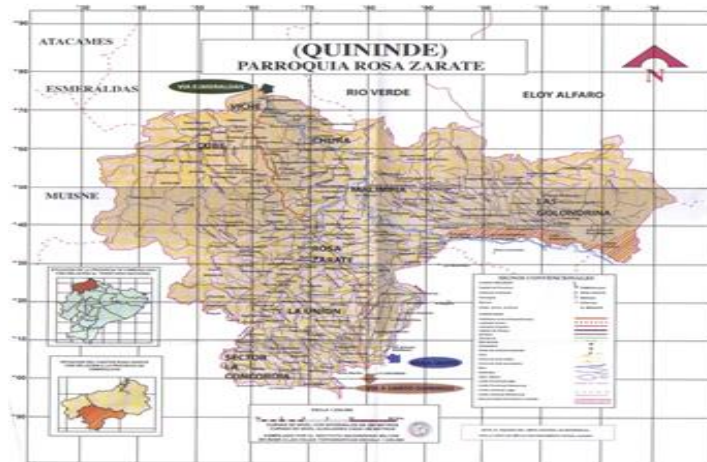
Figura N° 7

Mapa político de la Provincia de Esmeraldas



Parroquia: Rosa Zárate

Figura N° 8
Mapa del Cantón Quinindé



Dirección: Entre las calles 3 de Julio y Cipriano Quiñónez esquina diagonal al Comercial “La Cueva”.

Figura N° 9
Calle Cipriano Quiñónez



Figura N° 10
Calle 3 de Julio



1.4. Misión

Brindar productos y servicios financieros competitivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país.

1.5. Visión

Ser modelo de la Banca de Desarrollo e Instrumento que impacte a las personas insertándolas en el desarrollo productivo, mejorando su calidad de vida, disminuyendo la migración, evitando la desintegración familiar, sembrando junto un mejor país.

1.6. Valores Institucionales

Toda institución funciona o desarrolla sus actividades bajos algunos principios o valores, el Banco Nacional de Fomento de la Sucursal Quinindé, pregona los siguientes valores institucionales que detallo a continuación:

- Ética;
- Compromiso y sentido de identidad;
- Justicia y equidad;
- Calidad;
- Productividad;
- Servicio personalizado;
- Trabajo en equipo;
- Comunicación efectiva;
- Desarrollo humano;
- Creatividad, innovación y mejoramiento continuo;
- Proactividad; y
- Liderazgo.

1.7. Análisis de la situación actual de la Sucursal Quinindé / zonal Santo Domingo del Banco Nacional de Fomento.

Son pocas las instituciones financieras y bancarias que existen y brindan su servicio en el Cantón Quinindé, especialmente en la cabecera cantonal, esto se debe a que el cantón se encuentra en un proceso de crecimiento y reordenamiento poblacional específicamente en el ámbito comercial y financiero, por lo tanto muchas de las entidades financieras y bancarias reconocidas a nivel nacional e internacional no han considerado aún necesario abrir sus filiales en éste sector, pero si existen instituciones que han confiado en prestar sus servicios a múltiples personas de ésta zona del país, entre unas de esas pocas instituciones se encuentra el Banco Nacional de Fomento con su “**Sucursal Quinindé**”, la primera entidad bancaria que comenzó a brindar su servicio la ciudadanía del cantón Quinindé, ésta una entidad pública que presta su servicio a la mayoría de los pobladores del cantón y de los sectores aledaños desde el año **1968** cuando inició como agencia y desde **1976** cuando pasó hacer una sucursal del **Banco Nacional de Fomento** a nivel nacional.

Luego de haber superados múltiples necesidades de orden organizacional y de equipamiento de sus instalaciones en sus inicios, la actual **Sucursal Quinindé** del Banco Nacional de Fomento goza de una hermosa y amplia infraestructura de tres pisos con varios departamentos a su cargo, los cuales detallo más adelante; éste cambio se evidencia en la modernización de su edificación y de su tecnología (equipos, mobiliarios) en estos dos últimos años (2008 – 2009). Se han efectuado diversas adecuaciones en sus instalaciones y equipamiento, lo que permite un mejor desarrollo de las actividades de todo el personal existente en la entidad bancaria, aumentando así su rendimiento y por consiguiente brindando una mejor atención a sus usuarios.

Uno de los problemas que aquejaba a la organización financiera y a que ha sido sujeto de cambio es la relacionada a la reorganización de las secciones del banco, aspecto que se ha solucionado con la reducción de los departamentos o áreas con la que contaba la entidad bancaria con relación a sus inicios, medida que se ha ejecutado de acuerdo a una política de ahorro de recursos y de tiempo por parte de la Casa Matriz; y es en éste último aspecto donde se ha centrado más la atención considerando que anteriormente existía inconformidad por parte de los usuarios del banco al momento de realizar determinados trámites dentro de la organización, ya que para efectuarse algún despacho se requería pasar por varias áreas antes de culminarse con lo previsto, lo que ocasionaba una demora, atraso y malestar al cliente; ahora con la medida ejecutada de disminuir departamentos permitirá una mayor agilidad en los trámites y reducirá la burocracia dentro de la entidad bancaria.

Los cambios que se han efectuados en la institución están orientado a una política de recuperación, mejoramiento y fortalecimiento de todas las instituciones públicas por parte del Estado a través de la Casa Matriz su órgano principal y ejecutor de todas las decisiones y resoluciones adoptadas por las sucursales a nivel nacional; con todos éstos cambios realizados por el ente principal hace posible creer al ciudadano común que la entidad pública ésta en la misma capacidad de brindarle un mejorado servicio como cualquier otra institución privada del país, ajustado a sus requerimientos y necesidades.

1.7.1. Descripción general de la organización

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Quinindé, es una entidad financiera pública de intermediación entre el cliente y la banca, que mediante sus líneas de créditos procura el desarrollo y crecimiento productivo en el sector agrícola, artesanal, industrial, pecuario, comercial y de turismo, a bajas tasas de interés y en un tiempo accesible para sus usuarios.

1.7.2. Tipo de la organización

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Quinindé, **es una entidad pública financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.**

1.7.3. Nombre de la organización

La entidad bancaria realizó una modificación en su denominación al pasar de llamarse “**Banco Hipotecario del Ecuador**” a conocerse lo que hoy es el **BANCO NACIONAL DE FOMENTO DEL ECUADOR**, apelativo que actualmente se utiliza.

1.7.4. Logotipo de la organización

La simbología con la que se reconoce al Banco Nacional de Fomento a nivel nacional e internacional es la siguiente:

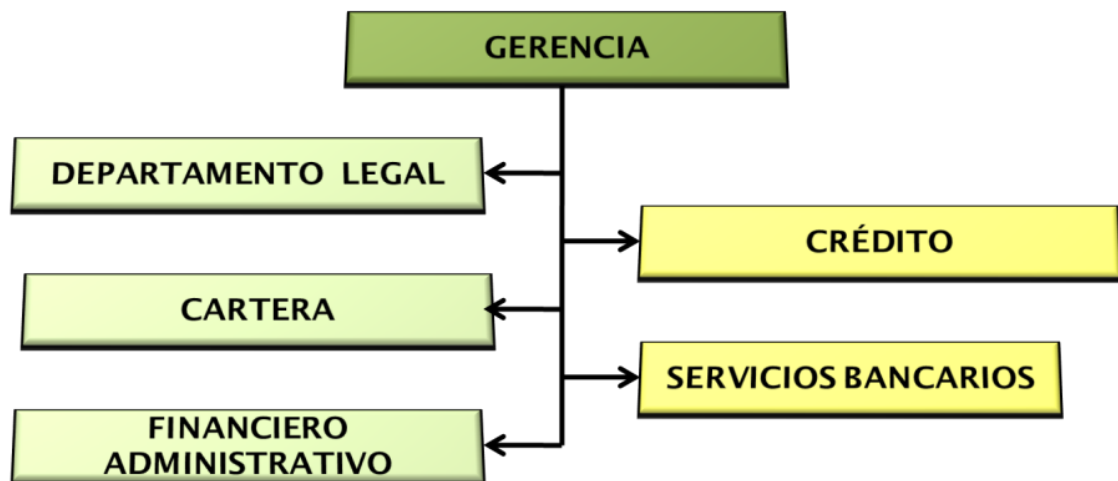
Figura N° 11
Logotipo del Banco Nacional de Fomento



1.7.5. Estructura organizacional

La **Sucursal Quinindé** desarrolla sus actividades de acuerdo al siguiente esquema, un **Organigrama Estructural** básicamente diseñado de acuerdo a su orden jerárquico que detallo a continuación y un **Organigrama Funcional** que detallo posteriormente:

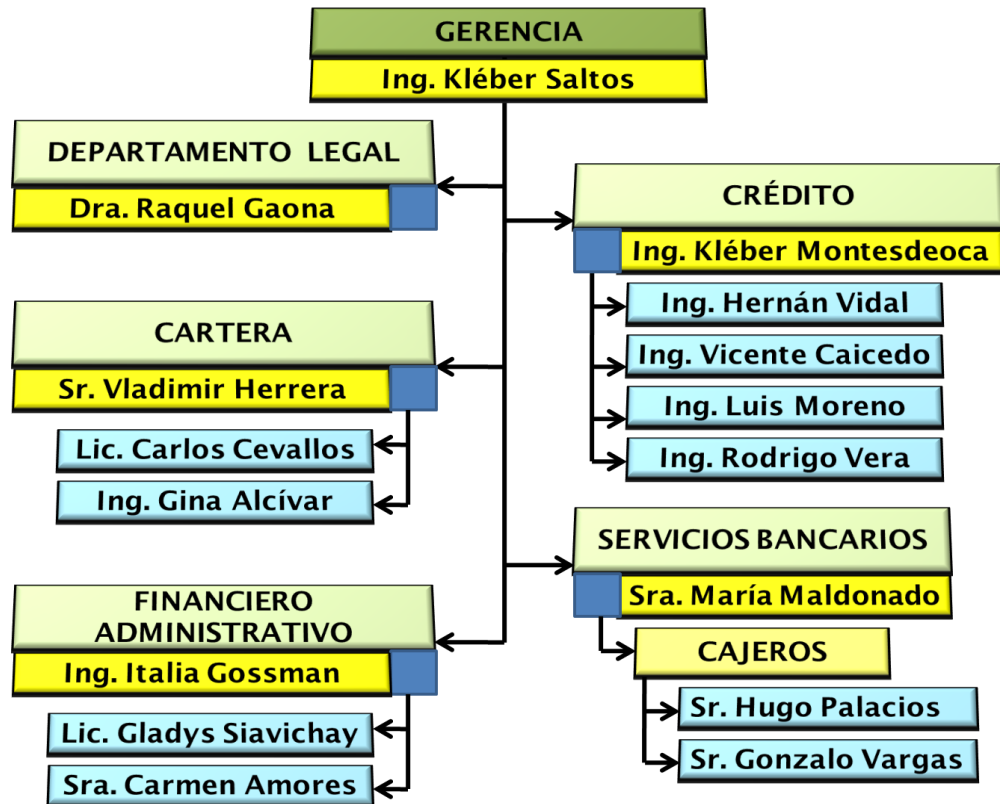
Figura N° 12
Organigrama Departamental de la Sucursal Quinindé del BNF



Fuente: Ing. Kléber Saltos - **Gerente Sucursal Quinindé**

El **Organigrama Funcional** permite especificar el personal responsable conjuntamente con sus colaboradores de cada una de las secciones existente en la institución y además determina la función asignada y su alcance dentro de la organización. A la fecha los departamentos y funcionarios con los que cuenta la **Sucursal Quinindé** son los siguientes:

Figura N° 13
Organigrama Funcional de la Sucursal Quinindé del BNF



Fuente: Ing. Italia Gossman - Responsable del Departamento Financiero-Administrativo

***Última Actualización 20/07/2012**

1.7.6. Identificación de los departamentos, funciones y responsables de la administración de la Sucursal Quinindé

En la siguiente representación gráfica menciono los distintos departamentos o áreas con los que cuenta la sucursal a la presente fecha; se menciona su ubicación, responsables y colaboradores, además de ciertos datos útiles que nos guiará a conocer el trabajo que desarrollan cada una de las secciones o áreas en la sucursal.

Figura N° 14

Vista Panorámica de la Estructura del Edificio de la Sucursal Quinindé del BNF





Figura N° 15
Panorama del Departamento de la Gerencia



 **Área Gerencial**



Descripción del Departamento.- Éste departamento tiene la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento y accionar de la sucursal, convirtiéndose en el nexo entre el cliente y la entidad bancaria, proporcionando una información requerida por los clientes y futuros usuarios de la sucursal a través de una atención al público acorde a las necesidades y al buen trato.

Principales funciones:

- a) Velar por el buen funcionamiento de la sucursal en lo que se refiere a la atención al público como también al buen trato a los usuarios del Banco Nacional de Fomento;
- b) Hacer cumplir las disposiciones que se emiten de la Casa Matriz como también de las disposiciones que se reciben en las diferentes sesiones de trabajo;
- c) Otorgar créditos en el sector agrícola, pecuario, artesanal e industrial; estos créditos deben ir acompañado de sus respectivas garantías;
- d) Que los créditos aprobados por el Comité de Crédito tenga sus respectivos sustentos, cumpliendo en garantías, como también contribuyendo a la inversión que se realizan;
- e) Dar cumplimiento en lo referente a la recepción de los créditos los mismos que deben ser cancelados en sus fechas indicadas;
- f) Velar por el buen funcionamiento de la sucursal e inducir técnicas nuevas para tener un mejor desarrollo, buena imagen y una atención eficaz, eficiente y efectivo;

- g) Encargado de suministrar dinero a los cajeros o ventanilleros para la atención al público en el momento que lo requieran a través de la bóveda de la entidad;
- h) Recibir al término del día el efectivo por parte de los cajeros de la institución correspondiente al ejercicio diario;
- i) Dar la autorización para las aperturas de cuentas corrientes si el usuario cumple con todos los requisitos requeridos;
- j) Autorizar mediante firma el retiro o cobro en ventanillas de los cheques superiores a \$ 5000 dólares; y
- k) Autorizar mediante firma todos los documentos donde se requieran el aval del gerente de la entidad.

Responsable:

Ing. Kléber Saltos Rodríguez **Gerente Sucursal**

Horario de Atención:

Oficina

Lunes a Viernes de 09:00 A.M. a 15:00 P.M. **atención público**

Lunes a Viernes de 15:00 P.M. a 18:00 P.M. **trabajo interno**

Teléfono / Fax: 062-736-190

Figura N° 16
Panorama del Departamento Legal

SEGUNDO PISO



Área del Departamento Legal



Descripción del Departamento.- Ésta sección es la responsable de realizar todas las diligencias solicitadas por la entidad bancaria con relación a los casos donde se requiera la acción judicial y extra judicial en cumplimiento a las leyes establecidas en la constitución.

Principales funciones:

- a) Elaboración de Informe de los créditos concedidos;
- b) Elaboración de Minutas de hipotecas abiertas del banco;
- c) Levantamiento de hipotecas;
- d) Elaboración de notificaciones extra-judiciales;
- e) Elaboración de auto de pago;
- f) Responsable de realizar las diligencias de embargo;
- g) Encargado de realizar las publicaciones en la prensa con relación a los remates;
- h) Revisión de las papeletas de contabilización donde conste los pagos de los créditos realizados por los deudores;
- i) Realizar el informe semanal de juicios;
- j) Realizar el informe mensual de recuperación de cartera vencida y castigada;
- k) Cuadrar cuentas de demanda judicial;

- l) Elaborar el acta de comité de recuperación;
- m) Elaborar las facturas de pago de créditos;
- n) Levantamiento de embargo;
- o) Realizar las Adjudicaciones de remates;
- p) Archivar documentos; y
- q) Revisar el estado de cartera vencida.

Responsable:

Dra. Raquel Gaona Moncayo **Profesional 2 (Ejecutor)**

Horario de Atención:

Oficina

Lunes a Viernes de 09:00 A.M. a 15:00 P.M. **atención público**

Lunes a Viernes de 15:00 P.M. a 18:00 P.M. **trabajo interno**

Figura Nº 17
Panorama del Departamento de Crédito

PRIMER PISO



Área del Departamento de Crédito





Figura N° 18
Panorama del Departamento de Microcrédito

SEGUNDO PISO



 **Área Adicional del Departamento de Crédito (Microcrédito)**





Descripción de Departamento.- Éste departamento es el encargado de llevar las anotaciones y liquidación de los créditos concedidos por parte de la entidad bancaria a sus usuarios; responsable de realizar las visitas, inspección y comprobación de la información proporcionada por parte de los clientes al momento de solicitar un crédito y posterior concesión o negación además de promocionar nuevas líneas de créditos.

Principales funciones:

a) Créditos de Desarrollo.- Los sectores productivos susceptibles de financiamiento serán: Agrícola, Pecuario, Pequeña Industria, Artesanía, Pesca Artesanal, Acuícola, Minera, Forestal, Servicios en general. El procedimiento a seguir es acercarse al Dpto. de Crédito con todos los requisitos y llenar el formulario de solicitud de crédito, el profesional de crédito se contactará con el cliente para realizar una visita física al negocio, una vez que el BNF haya realizado el estudio respectivo, el profesional de crédito presentará el informe para conocimiento del Comité de Crédito, acercarse al BNF en la fecha indicada, firmar la documentación solicitada como: pagaré, comprobante de contabilización, etc. si se presentó factura pro forma para la compra del bien el cheque saldrá a nombre del beneficiario de la factura pro forma, caso contrario si el crédito es para capital de trabajo se lo hará por medio de depósito a la cuenta del cliente.

b) Solicitud de Crédito 555.- Se otorgará en un rango de \$100 dólares a \$ 5000 dólares a un plazo de hasta 5 años y con un interés del 5% anal. Los recursos servirán para financiar los créditos destinados a proyectos de inversión en unidades de producción, comercio o servicio, en funcionamiento o por instalarse. Serán sujetos de crédito todas las personas naturales y conforme al instructivo para la calificación de clientes del BNF, relacionadas con las actividades de producción, comercio o servicios, cuyos activos no superen los \$ 20000 dólares y que tengan hasta 10 empleados. El procedimiento a seguir es acercarse a microfinanzas con todos los documentos requeridos y llenar la solicitud de crédito,

con el asesor de microfinanzas; el profesional de microfinanzas se encargará de hacer la verificación necesaria para otorgar el crédito; una vez que el BNF en la fecha indicada para firmar la documentación como: pagaré, contrato mutuo y tabla de amortización; el cliente se compromete a: utilizar los recursos del crédito exclusivamente en el plan de inversión aprobado; autorizar al banco para que en cualquier tiempo pueda realizar visitas de control y seguimiento de la empresa; proporcionar todo tipo de información que el BNF solicite respecto al proyecto y la situación económica de la actividad; no grabar, arrendar o enajenar los bienes que constituyen garantías reales.

- c) Solicitud de Crédito Desarrollo Humano.-** Se otorgará en un rango de \$ 100 dólares hasta \$ 840 dólares como anticipo del bono de Desarrollo Humano, a un plazo de hasta 1 año y con un interés de 5% anual. Los recursos servirán para funcionar proyectos de inversión en micro unidades de producción, comercio o servicios. Serán sujetos de crédito todas las personas que consten en la base de datos del Programa de Protección Social (PPS). El procedimiento a seguir es acercarse al BNF con todos los documentos requeridos y llenar la solicitud de Bono de Desarrollo, con el asesor de microfinanzas; el profesional de microcrédito se encargará de enviar la información al Programa de Protección Social (PPS) el que realizara la verificación necesaria para otorgar el Crédito de Desarrollo Humano; una vez aprobada la solicitud por el Programa de Protección Social (PPS) enviará el listado de los créditos aprobados al BNF, el profesional de microcrédito de comunicará con el cliente para informarle la resolución del BNF; acercarse al BNF en la fecha indicada para firmar la documentación como; pagaré, contrato mutuo, tabla de amortización, declaración de compromiso a utilizar los recursos entregados en actividades de producción, comercio o servicio, el cliente se compromete a: utilizar los recursos del crédito exclusivamente en el plan de inversión aprobado; autorizar al banco para que en cualquier tiempo pueda realizar visitas de control y seguimiento de la empresa; proporcionar todo

tipo de información que el BNF solicite respecto al proyecto al proyecto y a la situación económica de la actividad.

- d) Solicitud de Microcrédito.-** Se otorgará un rango de: \$ 100 dólares hasta \$ 7000 dólares a un plazo de hasta 5 años con un interés de: 11% anual para el sector productivo y 15% anual para el sector comercio y servicios. Los recursos servirán para financiar los microcréditos destinados a proyectos de inversión en unidades de producción, comercio o servicio, en funcionamiento o por instalarse; serán sujetos de crédito todas las personas naturales, conforme al instructivo para la calificación de clientes del Banco Nacional de Fomento, relacionadas con las actividades de producción, comercio o servicios, cuyos activos no superen los US \$ 50.000,00 y que tengan hasta 10 empleados.

Responsable:

Ing. Kléber Montesdeoca Macías

Profesional 2 (Ejecutor)

Colaboradores:

Ing. Hernán Vidal Peralta

Técnico

Ing. Vicente Caicedo Miranda

Profesional (Apoyo Técnico)

Ing. Luis Moreno Mosquera

Profesional (Apoyo Técnico)

Ing. Rodrigo Vera

Profesional (Apoyo Técnico)

Horario de Atención:

Oficina

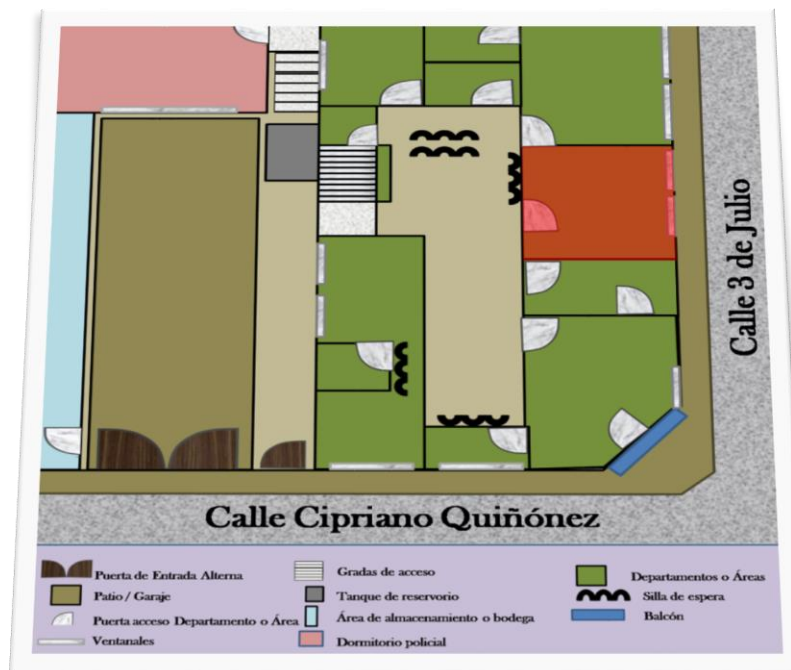
Lunes a Viernes de 09:00 A.M. a 15:00 P.M. **atención público**

Lunes a Viernes de 15:00 P.M. a 18:00 P.M. **trabajo interno**

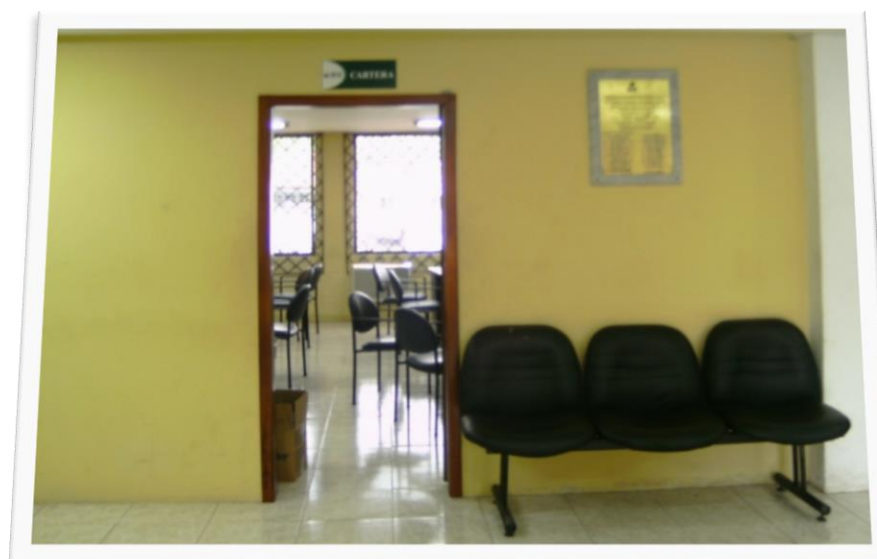
Teléfono: 062-736-014

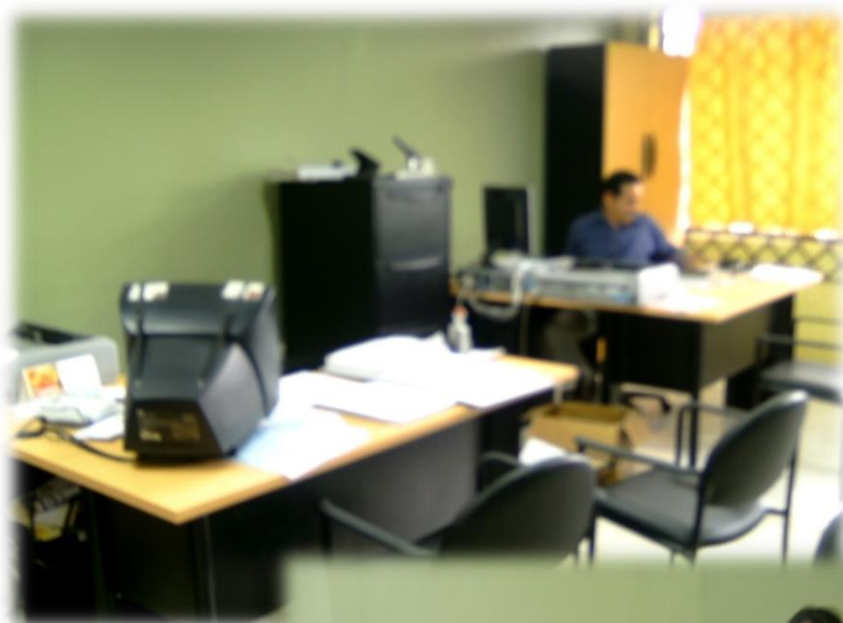
Figura N° 19
Panorama del Departamento de Cartera

SEGUNDO PISO



Área del Departamento de Cartera





Descripción del Departamento.- Éste departamento es el encargado de custodiar toda la documentación entregada por el Departamento de Crédito con respecto a la información de los créditos concedidos a sus usuarios entre ellos están los pagarés, hipotecas, letras de cambio, etc. recibidos de sus clientes como garantía al pago de los créditos. Además éste departamento es el responsable de despachar todos los créditos aprobados por el área responsable y a su vez realizar los cobros respectivos al término de su culminación.

Principales funciones:

a) Custodiar documentación de créditos concedidos por el área responsable.-

Es la recepción de documentos proporcionados por el Departamento de Crédito al Departamento de Cartera para que sean archivados, donde contiene la información de los créditos concedidos a los usuarios solicitantes que entregan títulos negociables como parte de la garantía al pago de los créditos recibidos tales como pagarés, hipotecas, letras de cambios entre otros. El procedimiento es el siguiente, el Departamento de Crédito luego de aprobar determinado tipo de crédito traslada ésta documentación al Departamento de Cartera que le servirá para despachar todos los créditos concedidos para su posterior acreditación.

b) Despachar todos los créditos otorgados por el área responsable.-

Es la entrega de la papeleta de contabilización donde se especifica el monto a entregarse al beneficiario del crédito concedido con su respectiva tabla de amortización para su posterior acreditación. El procedimiento es el siguiente, el beneficiario se acerca al Departamento de Cartera a recibir su papeleta de contabilización del crédito otorgado; luego se traslada con éste documento al Departamento de Servicios Bancarios para la correspondiente acreditación en su respectiva cuenta; posteriormente se acerca a ventanilla para retirar el monto asignado si éste lo requiere.

c) Realizar todos los cobros de los créditos concedidos al término de su

culminación.- Es efectuar la papeleta de contabilización correspondiente al abono o al pago total del crédito entregado en la fecha y en el monto establecido en el contrato firmado por las dos partes; el abono o pago se lo puede realizar en efectivo o mediante débito de su respectiva cuenta. El procedimiento es el siguiente, el cliente se acerca al Departamento de Cartera para que le realicen la papeleta de contabilización del abono o del pago total del crédito recibido en efectivo o mediante débito de la cuenta en la fecha y en el monto

correspondiente; posteriormente se traslada al Departamento de Servicios Bancarios si el pago del crédito es realizado mediante débito en su cuenta o a su vez se acerca a ventanilla si el pago es realizado en efectivo.

Responsable:

Sr. Vladimir Herrera Torres **Asistente Bancario (Código)**

Colaboradores:

Lic. Carlos Cevallos Macías **Técnico**

Ing. Gina Alcívar **Auxiliar**

Horario de Atención:

Oficina

Lunes a Viernes de 09:00 A.M. a 15:00 P.M. **atención público**

Lunes a Viernes de 15:00 P.M. a 18:00 P.M. **trabajo interno**

Figura Nº 20

Panorama del Departamento de Financiero Administrativo

SEGUNDO PISO



Áreas del Departamento Financiero Administrativo





Descripción del Departamento.- Éste departamento o sección es el responsable de revisar, ordenar, registrar, controlar y archivar todas las transacciones u operaciones realizadas por cada una de las secciones o áreas del banco con la finalidad de verificar que todas aquellas se hayan realizado de forma correcta.

Principales funciones.-

- a) Realizar el Balance Diario al término de la jornada de trabajo;
- b) Encargado del contabilizar el Pago al Personal para su posterior acreditación;
- c) Capturar los datos anexos transaccional del Servicio de Rentas;
- d) Realizar el Pago al Servicio de Rentas (llenar formularios);
- e) Elaborar la Conciliación de cuentas con las demás oficinas a nivel nacional;

- f) Encargado de realizar los Controles Internos en la institución;
- g) Suministrar a través de Proveeduría de todos los elementos de trabajos necesarios y requeridos por el personal para el desarrollo de sus actividades;
- h) Llevar el Control de todos los Activos Fijos de cada una de las secciones de la entidad bancaria en forma semestral;
- i) Realizar la Depreciación Mensual de Activos Fijos;
- j) Llevar y constatar el Control del Personal del banco en el aspecto relacionado a la Asistencia y concesión de Permisos; y
- k) Realizar el Arqueo de Caja referente a la su Constatación Física.

Responsable:

Ing. Italia Gossman Quintero **Profesional 2 (Ejecutor)**

Colaboradores:

Lic. Gladys Siavichay Cornejo **Técnico**

Sra. Carmen Amores Chica **Asistente Bancario (Código)**

Horario de Atención:

Oficina

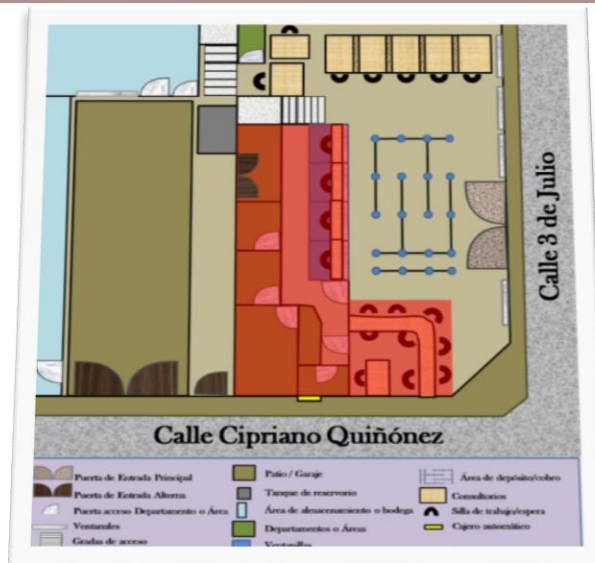
Lunes a Viernes de 09:00 A.M. a 15:00 P.M. **atención público**

Lunes a Viernes de 15:00 P.M. a 18:00 P.M. **trabajo interno**

Teléfono: 062-736-011

Figura N° 21
Panorama del Departamento de Servicios Bancarios

PRIMER PISO



Áreas del Departamento de Servicios Bancarios





Principales funciones:

Entre sus múltiples y variados servicios que presta ésta área dentro del banco se encuentra las siguientes:

- a) Apertura de Cuentas Corrientes.-** Abrir una cuenta corriente en base a la solicitud realizada por un potencial cliente, siempre y cuando cumpla con todos los requisitos establecidos por la ley y por el BNF. La Cuenta Corriente son depósitos del público a la vista, de acuerdo con las leyes vigentes, para ser retirados mediante cheques girados por el titular de la cuenta. El procedimiento a seguir es acercarse a servicios bancarios con los documentos habilitantes; llenar los datos generales del cliente en el formulario de inicio de Relación Comercial; firmar convenio para el buen manejo de la cuenta; con el

número de cuenta asignado en servicios bancarios acercarse a ventanilla a realizar el depósito correspondiente y finalmente regresar a servicios bancarios con el depósito a solicitar chequera.

- b) Apertura de Cuentas de Ahorros.-** Abrir una cuenta de ahorros en base a la solicitud realizada por un potencial cliente, siempre y cuando cumpla con todos los requisitos establecidos por la ley y por el BNF. La Cuenta de Ahorros son depósitos del público a la vista, en libretas de ahorro por los cuales el Banco paga intereses al depositante de acuerdo con las leyes y tasas vigentes. El procedimiento a seguir es acercarse a servicios bancarios con los documentos habilitantes; llenar los datos generales del cliente en el formulario de inicio de Relación Comercial; firmar convenio para el buen manejo de la cuenta; con el número de cuenta asignado en servicios bancarios acercarse a ventanilla a realizar el depósito correspondiente.
- c) Anulación de Chequeras o Cheques.-** Bloquear cheque por pérdida o robo de chequera sufrida por los dueños de las cuentas corrientes. El procedimiento a seguir es acercarse a servicios bancarios con documentos habilitantes.
- d) Certificación de Cheques.-** Certificar que un cheque girado tiene los fondos suficientes en la cuenta corriente, para garantizar su pago. La certificación se realiza previa solicitud del titular de la cuenta o del tenedor del cheque. El procedimiento a seguir es acercarse donde el oficial de cuenta e indicarle que desea certificar el cheque; autorizar el débito automático o pago en efectivo del valor de la certificación; con la autorización respectiva acercarse a ventanilla y retirar el cheque con la firma autorizada y el sello respectivo de certificado.

- e) Certificados de Inversión.-** Captar recursos a través de inversiones que realizan los clientes, registrarlas, contabilizarlas y emitir el certificado de inversión correspondiente. El procedimiento a seguir es acercarse a Servicios Bancarios con documentos habilitantes; recibir el comprobante de inversión y dirigirse a ventanilla a realizar el depósito; regresar a servicios bancarios para retirar el Certificado de Inversión debidamente firmado y sellado por el BNF.
- f) Cheques de Gerencia.-** Generar y entregar cheques de Gerencia en base a una solicitud de un cliente a la disposición de un funcionario autorizado como pago a un cliente por cancelación de capital y/o pago de intereses de inversiones, por devolución de saldos por cierre de cuentas y otros pagos. El procedimiento a seguir es acercarse con los documentos habilitantes a servicios bancarios y solicitar verbalmente la compra de un cheque de gerencia; ir a ventanilla con la papeleta que entrega servicios bancarios a cancelar el valor del cheque de gerencia y regresar a servicios bancarios a retirar el cheque de gerencia con la firma autorizada.
- g) Cobro de Cartera.-** Recibir y registrar abonos de dividendos o cancelaciones de créditos. El procedimiento a seguir es acercarse donde el oficial de cartera para retirar la papeleta de contabilización y acercarse a servicios bancarios para realizar el abono o cancelación en el caso de débito y para el pago en efectivo acercarse directamente a ventanilla.
- h) Depósitos de Cuentas Corrientes y Ahorros.-** Recibir y registrar el ingreso de valores con cargo a una cuenta corriente o de ahorros generados por el depósito de efectivo o cheques. El procedimiento a seguir es acercarse a la ventanilla con la papeleta llena de depósito de cuenta corriente o ahorros y el dinero y/o cheques a depositar; si es para depósito con libretas acercarse a ventanilla con la libreta la papeleta de depósito llena y el dinero y/o cheque a depositar; recibir de la persona de ventanilla el registro respectivo del depósito

en la libreta; si el depósito es sin libreta; acercarse a ventanilla con dos papeletas de depósito igualmente llenas y el dinero y/o cheque(s) a depositar; recibir de la persona de ventanilla el registro respectivo del depósito en la papeleta o copia, si es cuenta corriente recibir la copia del comprobante impreso y sellado.

i) Envío y Pago de Giros.- Efectuar el envío de un giro dentro del territorio nacional, a pedido de un cliente o cualquier persona que requiere dicho servicio, realizar el pago de un giro dentro del territorio nacional, al beneficiario establecido por el usuario contratante del servicio. Para los giros internacionales lo realiza Ecuagiros del Banco Bolivariano en las dependencias del BNF. El procedimiento a seguir para enviar giros nacionales es acercarse a servicios bancarios a llenar el formulario de orden de giro; cancelar en ventanilla el valor del giro o firmar el formulario de autorización de débito de la cuenta si es cliente; retirar de servicios bancarios la orden de giro firmada y sellada por el BNF y si es para cobrar giros nacionales acercarse a servicios bancarios a firmar la orden de cobro de giro y acercarse a ventanilla a cobrar el giro. Para giros internacionales el procedimiento es acercarse a ventanilla con los documentos habilitantes; firmar la orden de cobro de giro y cobrar el giro.

j) Pago a Jubilados de IESS.- Pago de la pensión de los jubilados del IESS con mayor comodidad. El procedimiento a seguir es en la Sucursal Quito el depósito es automático en la cuenta del cliente y en otra sucursal acercarse a ventanilla con documentos habilitantes y cobrar.

k) Pago Cheques (superiores a \$ 1000 dólares necesita autorización).- Pagar los cheques presentados en ventanillas al tenedor de los mismos, siempre y cuando se cumplan con todas las disposiciones legales y los requisitos operativos del BNF. El procedimiento a seguir es acercarse a ventanilla con el

cheque y el documento habilitante para cobrar el cheque; esperar a que el recibidor pagador realice el trámite correspondiente para la autorización del pago del cheque superior a \$ 1000 dólares; este proceso incluye la recepción del cheque a pagar, la verificación de su consistencia y el pago correspondiente, conforme a los montos máximos y horarios de pago establecidos por el Banco Nacional de Fomento.

l) Pago y Recepción de Cuentas Judiciales.- Recibir o pagar los depósitos judiciales de acuerdo con el convenio entre el Banco Nacional de Fomento, Banco Central del Ecuador y la Corte Suprema de Justicia. El procedimiento a seguir es acercarse a servicios bancarios con certificación de retiro o depósito judicial y hacerlo autorizar para el pago; acercarse a ventanilla a realizar el cobro o depósito.

m) Retiro ahorros, clientes misma sucursal (superiores a \$ 1000 dólares necesita autorización).- Entregar los valores requeridos por un cliente o a quien autorice, previa verificación de la disponibilidad de fondos en su cuenta de ahorros. El procedimiento a seguir es acercarse a ventanilla con los documentos habilitantes; esperar para la autorización si el monto pasa de los \$ 1000 dólares; retirar el dinero.

n) Retiro ahorros, clientes otra sucursal (superiores a \$ 400 dólares necesita autorización).- Entregar los valores requeridos por un cliente o a quien autorice, previa verificación de la disponibilidad de fondos en su cuenta de ahorros. El procedimiento a seguir es acercarse a ventanilla con los documentos habilitantes; esperar para la autorización si el monto pasa de los \$ 400 dólares; retirar el dinero.

o) Revocatoria de Cheques.- Bloquear temporalmente o definitivamente el pago de cheques en base a una solicitud del cliente titular de la cuenta corriente. El

procedimiento a seguir es acercarse a servicios bancarios a solicitar el formulario de revocatoria; llenar el formulario con la ayuda el ejecutivo de servicios bancarios, firmar y entregar; recibir de servicios bancarios el comprobante de revocatoria.

p) Solicitud de Chequeras.- Proporcionar libretines de nuevos cheques al titular de una cuenta corriente (o a quien autorice), mismos que fueran solicitados previamente a través de los formatos establecidos por el BNF para el efecto. El procedimiento a seguir es entregar en servicios bancarios los requisitos; recepción de la chequera en servicios bancarios.

q) Cámara de Compensación: De acuerdo a disposiciones del Banco Central del Ecuador, el Banco participa diariamente en la Cámara de Compensación: Preliminar y Definitiva mediante el canje de los valores de los cheques recibidos y entregados, conjuntamente con la Banca Privada en las sucursales interconectadas.

r) Depósitos Judiciales: Mediante el convenio de corresponsalía, el Banco Nacional de Fomento ejecuta a nivel nacional la recaudación, recepción de depósitos y los pagos o devoluciones de depósitos judiciales, que en moneda vigente deba realizar por mandato judicial o legal, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Función Jurisdiccional. A la fecha se ha implantado en todo el país la administración de los depósitos judiciales, que al respecto administra las cuentas bancarias individuales de los juzgados y tribunales de justicia.

s) Giros y Transferencia.- El BNF, ofrece el servicio de transferencia y giros desde y hacia cualquier parte del mundo, para que sean acreditados en las cuentas de ahorros y corrientes; a través de nuestro banco corresponsal WACHOVIA BANK, quienes de manera segura y oportuna se encargarán de

efectuar las transferencias. Las transferencias y giros a terceros podrán realizarlos a través de la siguiente dirección SWIFT en New York: PNBPU3NNYC. El Código BIC del BNF es BNFECEQ.

Finalmente unos de los servicios más solicitados a ésta área por los clientes del banco es la solicitud de tarjeta de débito utilizada para realizar transacciones de retiro de efectivo en los cajeros automáticos de la institución o de la red de servicios.

Responsable:

Sra. María Maldonado **Asistente Bancario (Código)**

Colaboradores:

Sr. Hugo Palacios **Asistente Bancario (Código)**

Sr. Gonzalo Vargas **Asistente Bancario (Código)**

Horario de Atención:

Oficina

Lunes a Viernes de 09:00 A.M. a 15:00 P.M. atención público

Lunes a Viernes de 15:00 P.M. a 18:00 P.M. trabajo interno

Ventanillas-cajeros

Lunes a Viernes de 09:00 A.M. a 18:00 P.M. atención público

Sábados de 09:00 A.M. a 12: P.M. atención diferido

Teléfono / Fax: 062-736-057

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD BANCARIA

En éste capítulo se tratará de la situación actual de la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, un análisis interno y externo de la entidad en mención.

Un concepto muy utilizado en el ámbito empresarial y bancario de los actuales momentos, se trata del **análisis estratégico**.

El Análisis estratégico es el proceso mediante el cual la entidad bancaria determinará la situación actual o real en la que se encuentra inmersa mediante la utilización del **análisis DAFO**, es decir, se determinará tanto el conjunto de *amenazas y oportunidades* del entorno al que pertenece la entidad, así como el conjunto de *fortalezas y debilidades* que presenta dicha organización.

El análisis estratégico para su mejor entendimiento y comprensión, lo dividiré en:

- **Análisis Externo:**

En éste se detalla el tipo de fortaleza y debilidad con la que cuenta o se está expuesta la organización de acuerdo a su entorno.

- **Análisis Interno:**

En éste se detalla el tipo de oportunidades y amenazas con la que la entidad bancaria está latente.

En el siguiente cuadro detallaré el tipo de análisis con la que la entidad y todo tipo de organización deben tomar en consideración al momento de la determinación de su desarrollo en la actividad:

Cuadro Nro. 3

Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De ésta forma, el análisis estratégico nos permitirá obtener la información necesaria para determinar una estrategia acertada, previamente definidos los objetivos de la misma.

A partir de este análisis estratégico, se estudiarán las distintas alternativas que tiene la entidad bancaria para conseguir los objetivos fijados a partir del contexto del análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades). De ésta forma, se fijan las estrategias competitivas, el crecimiento deseado y las vías de internacionalización.

Para finalizar con éste proceso de planificación estratégica, esto es, la implantación de la estrategia, se elaborará un plan estratégico donde se detallarán los objetivos y decisiones tomadas por la entidad durante todo el proceso.

En toda organización sea ésta financiera o comercial, hay que tener claro que no basta con un buen análisis estratégico para conseguir los objetivos que la entidad se

ha marcado, sino que es necesario que el conjunto de recursos de la organización sean eficientes, para ello será necesario que desde los directivos exista la estimulación y motivación hacia sus subordinados. Un trabajador motivado, se verá realizado en la compañía y por ende, será mucho más eficiente y productivo, cumpliendo sus objetivos y ayudando a la entidad a cumplir el objetivo general.

La organización se encuentra envuelta por una serie de fuerzas, las mismas que pueden afectar su entorno de la misma, de las cuales se puede aprovechar las oportunidades que presentan y prevenir las amenazas. Así mismo, observar en qué puntos se es fuerte (fortalezas) y puede generar una estrategia adecuada y de igual manera analizar los puntos débiles (debilidades) y contrarrestarlos oportunamente.

Así, nos encontramos frente a dos ambientes que rodean todo tipo de organización ésta sea de carácter financiero, comercial y/o servicios: Análisis Externo (Macroambiente) y Análisis Interno (Microambiente). Asunto de interés y de análisis en éste capítulo.

2.1. Análisis Externo

Siguiendo con el análisis estratégico de la entidad bancaria de la sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, y de notoria importancia para la consecución de sus objetivos, hoy nos vamos a centrar en una parte de dicho análisis estratégico; **el análisis externo.**

Análisis externo: hace referencia a aquellos **factores exógenos (fuera o alrededor) a la organización**, es decir, todo aquello que es ajeno a la entidad financiera, y que presentan una serie de **oportunidades y amenazas** para la supervivencia.

Dentro del análisis externo (**DAFO**), debemos distinguir dos tipos de terminologías que involucran el entorno de la organización y se tratan de: Macroambiente y Microambiente

2.1.1. Macroambiente

El Macroambiente, son fuerzas que rodean a la organización bancaria, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la entidad puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

De un lado tenemos los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones, y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.

Debido a que el medio ambiente de operación de la entidad bancaria se vuelve cada vez más complejo, los gerentes deben planear por anticipado el cambio. Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de algunas organizaciones, hoy resulten obsoletas.

Actualmente las organizaciones luchan con el crecimiento de la mercadotecnia no lucrativa, la creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sinnúmero de otros retos económicos, políticos y sociales; desafíos que también ofrecen oportunidades de comercialización y financiamiento.

Aunque actualmente los gerentes poco pueden hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno externo, si pueden identificar las áreas que deben observar con el fin de hacer un planeamiento estratégico.

Para la determinación de respuestas en función a los factores del macroambiente de la entidad, se utilizará el siguiente cuadro que identificará el informador de cada uno de ellos.

Cuadro Nro. 4
Codificador para las matrices del macroambiente (macroentorno)

N°	INFORMADOR
01	Directivos
02	Trabajadores
03	Base de datos
04	Clientes externos
05	Grupo de investigación

Realizado por: Grupo de trabajo

En tales casos, las variables del análisis del Macroambiente para la presente investigación a ser considerada son los siguientes:

2.1.1.1. Factores Económicos

Los factores económicos hacen referencia a variables macroeconómicas o indicadores económicos tales como:

- El PIB;
- La inflación;
- Tasa de interés (activa y pasiva);
- Riego país;
- Canasta básica; y
- Desempleo

Éstos factores inciden en el desarrollo del ejercicio económico cotidiano o diario de la entidad y que en ocasiones son factores de oportunidades y supervivencia, en otros casos se convierten en una amenaza que ocasiona el desnivel de la organización a referencias de otras.

Éstas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas del consumo. Por ejemplo, ocasión de compra, beneficios buscados, actitud ante el producto, tasa de uso, lealtad de marca, etc.

Se ha previsto el análisis de los factores económicos y su incidencia en las actividades de inversión que se desarrollan en la Sucursal Quindé del Banco Nacional de Fomento actualmente y a futuro, considerando que es un factor a tomar en consideración por la inestabilidad que ha sido presente en los últimos años en el país y en sus ciudadanos.

En el siguiente cuadro se detallan los principales factores económicos que afectarían al normal desarrollo en las actividades de la sucursal bancaria.

Cuadro Nro. 5
Dimensión Económica

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta	Informante
E1	PIB (Ver anexo nº 1)	A la baja	Disminución en el flujo de efectivo de la Sucursal bancaria	Búsqueda de oportunidades en nuevos mercados	01, 03, 05
E2	Inflación (Ver anexo nº 2)	Descendente	Estabilidad en el costo de inversión	Oportunidad para destinar un presupuesto para incrementar el número de créditos y apertura de nuevos proyectos	01, 03, 05
E3	Tasa de interés activa	Decreciente	Aumento de solicitudes de créditos financieros y accesibilidad en el pago de intereses por préstamos	Mayor capacidad de pago en créditos concedidos	01, 03, 05
E4	Tasa de interés pasiva	Ascendente	Receptividad de dinero de clientes nuevos.	Ingreso de flujo de efectivo nuevos de consideración	01, 03, 05
E5	Riego país	A la alza	Disminución de confianza de los inversionistas	Inversión inestable	01, 03, 05

E6	Canasta básica	Aumento	Aumento en la capacidad de solicitud y entrega de créditos.	Mantener el porcentaje de la tasa de interés	01, 03, 05
E7	Desempleo (Ver anexo nº 3)	Reducción	Mayor capacidad de compra y reactivación de empleos.	Incremento en las solicitudes de créditos.	01, 03, 05

Otro tipo de factores de análisis del macroambiente a tomar en consideración por la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, son los:

2.1.1.2. Factores Políticos

Éste tipo de factor son los actores reguladores de las políticas monetarias, fiscales, laborales, financieras, impuestas por el gobierno. Algunas de las decisiones políticas o legales, pueden ser favorables, como son las subvenciones, ayudas públicas y otras muchas más, con la que la organización se puede ver favorecida o amenazada.

Las entidades bancarias, tanto del sector público como del sector privado están cada vez más afectadas por los procesos políticos y legales de la sociedad y/o gobierno de turno. La legislación tiene una gran influencia sobre el desarrollo de las actividades bancarias, financieras, comerciales, de marketing y hasta ambientales.

En los actuales momentos los factores políticos y legales de mayor influencia sobre la actividad general de las organizaciones pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Permiso de funcionamiento;
- Ley de equidad tributaria;
- Código de trabajo;
- Las políticas monetarias y fiscales (tipos de interés o la legislación fiscal);
- Las leyes específicas que afectan a las actividades financieras (Ley de defensa de los consumidores); y finalmente las
- Normativas que regulan el suministro de información.

Otro tipo de factores de análisis del macroambiente del cual la entidad bancaria debe considerar, son los relacionados a los:

Cuadro Nro. 6
Dimensión Política Legal

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta	Informante
PL1	Permiso de funcionamiento	Existente	Normal desenvolvimiento	Actualización continua	01, 02, 05
PL2	Ley de equidad tributaria	Existente	Disminuye la utilidad de la entidad bancaria.	Cumplir con las declaraciones y pagos del impuesto a la renta, IVA, en los plazos establecidos.	01, 03, 05
PL3	Código de trabajo	Estable	Pagos a los trabajadores de acuerdo a lo dispuesto en la ley	Cumplir con las disposiciones sobre salario mínimo e indemnizaciones legales por despido intempestivo	01, 02, 03, 05

2.1.1.3. Factores Sociales o Socio Cultural

Los factores sociales son los valores, creencias, actitudes, condiciones culturales, demográficas, todas ellas son muy importantes a la hora de entrar en un mercado y más si es el financiero.

La suma de los patrones y normas que regulan el comportamiento de una sociedad, incluyendo valores, creencias y costumbres, y que son transmitidos en el tiempo por la sociedad, configuran el entorno cultural. Por ejemplo clase social, personalidad, estilo de vida, etc.

Estos factores influyen en el comportamiento de las personas. Los responsables de la parte financiera de la organización son conscientes de la dificultad para influir sobre los valores básicos de una sociedad, aunque sí pueden dirigir acciones hacia los valores secundarios.

Las entidades de cualquier tipo, se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio. Son especialmente importantes los siguientes aspectos:

- Condiciones demográficas: condicionan enormemente el potencial de desarrollo de numerosos sectores y condenan a su desaparición o a la marginalidad a otros.
- Aspectos culturales: la cultura de la sociedad individualista, grupal, societaria o comunicativa, afectan a las posibilidades de actuación organizacional y a la aceptación de los productos/servicios.

- Aspectos sociológicos: los cambios de valores sociales, diferentes estilos de vida, constituyen fuentes de oportunidades para las entidades.

Hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- Tasa de natalidad;
- Tasa de mortalidad;
- Tasa de crecimiento poblacional;
- Delincuencia; y
- Analfabetismo.

Cuadro Nro. 7
Dimensión Socio Cultural

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta	Informante
S1	Tasa de natalidad (Ver anexo nº 4)	Descendente	Disminuye el número clientes a futuro	Indiferente	03, 05
S2	Tasa de mortalidad (Ver anexo nº 5)	Descendente	Mínimo porcentaje de pérdida de clientes	Aplicar estrategias para mantener clientes	03, 05
S3	Tasa de crecimiento poblacional (Ver anexo nº 6)	Ascendente	Incremento de posibles nuevos clientes	Promoción para captar posibles nuevos clientes	03, 05
S4	Delincuencia	Ascendente	Inseguridad en equipos y en el dinero que permanecen en los predios de la entidad bancaria y en su movilización hacia otras agencias de la misma línea.	Contratar seguridad	03, 05
S5	Analfabetismo	Disminución	Incremento de profesionales y mano de obra calificada	Indiferente	03, 05

Siguiendo con la determinación de los factores que inciden en el macroambiente de la entidad bancaria, tenemos a continuación los:

2.1.1.4. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos englobarían todo lo relacionado con la ciencia y la tecnología.

La tecnología tiene un efecto decisivo. Modifica los estilos de vida, los patrones de consumo y el bienestar social, en general. Los adelantos tecnológicos afectan a la sociedad de una manera positiva, aunque en algunos casos también pueden generar conflictos. Los avances tecnológicos influyen en: el mercado, los costos y la productividad en los negocios de los clientes de la sucursal bancaria, y las variables y acciones de financiamiento.

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnología. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la entidad bancaria. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la entidad, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse. Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta estarían:

- a) Influencia de las nuevas tecnologías sobre la entidad: el grado en que las nuevas tecnologías pueden modificar el servicio que la organización ofrece, puede modificar las relaciones de intercambio entre la organización y sus competidores.
- b) Velocidad de modificación del ambiente tecnológico.

Hay que tomar en cuenta los siguientes factores en la determinación de la dimensión tecnológica:

- Influencia de nuevas tecnologías;
- Transferencia de conocimientos;
- Informática;
- Páginas HTML e Internet;
- Asesoramiento técnico; y
- Costo de energía

Cuadro Nro. 8
Dimensión Tecnológica

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta	Informante
T1	Influencia de nuevas tecnologías	Ascendente	Agilita el proceso de comunicación	Aprovechar el uso de emails para intercambio de información con los clientes	01, 02, 03, 05
T2	Transferencia de conocimientos	Constante	Facilita los procesos al nivel administrativo	Uso de computadoras para mayor eficiencia	01, 02, 03, 05
T3	Informática	Ascendente	Facilita los procesos al nivel administrativo	Capacitación para el manejo del equipo	01, 02, 03, 05
T4	Páginas HTML e internet	Favorable	Comunicación y publicidad	Dar mayor interés a la publicidad la entidad bancaria vía internet y brindar sus servicios por éste medio	01, 04
T5	Asesoramiento	Permanente	Asistencia técnica en problemas informáticos	Poner en práctica los conocimientos adquiridos	01, 02
T6	Costo energía	Elevado	Disminución de ingresos por pago de energía eléctrica	Optimizar recursos	01, 02

Otro de los factores a considerar por parte de la entidad bancaria en su macroambiente son los:

2.1.1.5. Factores Demográficos

Compuesto por las características de la población que rodean a una entidad o país y que afectan a los mercados. Se utilizan para segmentar los mercados (tamaño, densidad, edad y movimientos migratorios). Es importante porque los mercados ya que están compuestos por poblaciones o por parte de ellas y los cambios en su estructura afectan a la demanda de bienes y al comportamiento de compra del consumidor.

Por eso los factores a considerar serías los siguientes:

- Edad;
- Sexo;
- Religión;
- Tamaño familiar;
- Raza;
- Ocupación; e
- Ingreso

Actualmente uno de los factores a ser considerado en el macroambiente en las mayorías de las entidades, son los relacionados a los:

Cuadro Nro. 9
Dimensión Demográfica

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta	Informante
D1	Edad promedio de vida	Descendente	Disminuye el número clientes a futuro	Indiferente	03, 05
D2	Ocupación poblacional	Ascendente	Aumenta el interés en la solicitud de créditos por la apertura de nuevas plazas de trabajo y su empleo a los ciudadanos de la localidad.	Aplicar estrategias para mantener y captar nuevos clientes	03, 05
D3	Ingreso per cápita	Ascendente	Aumenta el interés en el pago de los préstamos obtenidos por nuestros clientes.	Aplicar estrategias para mantener clientes	03, 05

2.1.1.6. Factores Ambientales

Los factores ambientales son aquellos que influyen de manera importante en el sistema de financiamiento de cualquier entidad, organización o entidad bancaria; son fuerzas que no pueden ser controladas por los directivos de éstas, pero no son del todo incontrolables. Están interrelacionados ya que un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros. Otra cosa que tienen en común, es que se trata de fuerzas dinámicas, y esto quiere decir que están sujetas al cambio y a un ritmo creciente.

La dimensión del factor ambiental abarca los recursos renovables y no renovables, los cuales nos determinan la necesidad de utilizarlos con prudencia. Por aquello tenemos que tener en consideración los siguientes aspectos:

- Contaminación ambiental; y
- Lluvias y deslaves.

Cuadro Nro. 10
Dimensión Ambiental

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta	Informante
A1	Contaminación ambiental	Desfavorable	Afecta al desarrollo de proyectos de nuestros clientes	Tratar de contribuir a no contaminar más el medio ambiente	03, 05
A2	Lluvias y deslaves	Ocasional	Pérdida de negocios de manera media y total, lo cual impide el pago de préstamos concedidos por la sucursal.	Asegurarse de entregar dinero a proyectos de menor riesgo.	03, 05

2.1.2. Microambiente (Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter)

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

En el **entorno específico**, la entidad deberá de analizar aquellos factores del medio ambiente que afectan de forma singular a un conjunto de organizaciones, con características parecidas.

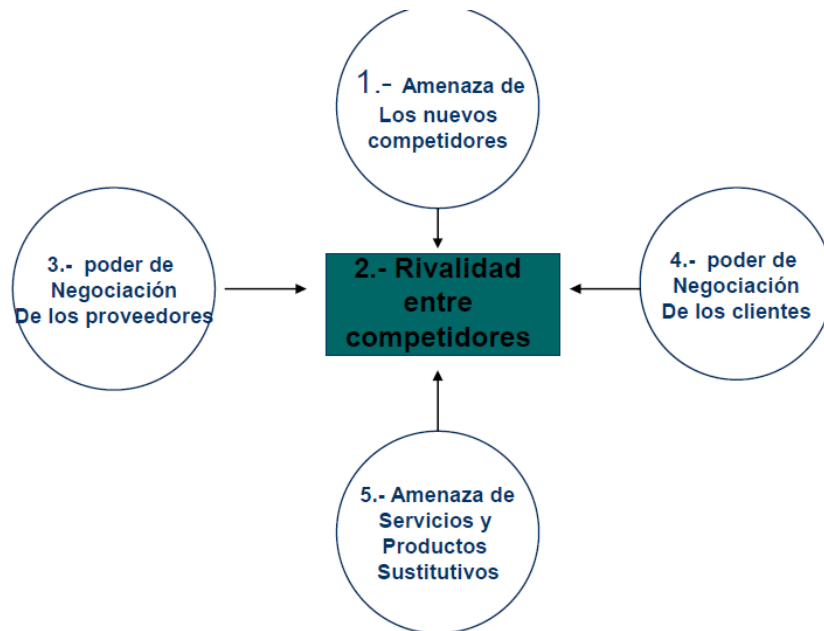
Tiene una importancia vital, pues de lo atractivo que sea el sector, en el que desarrollará su actividad la entidad, determinará su beneficio.

En éste **análisis del entorno específico**, encontramos el **modelo de PORTER**, también conocido como el modelo de las cinco fuerzas. Éste análisis lo que nos indica es el nivel de competencia en una industria, y esto vendrá determinado por las 5 fuerzas competitivas básicas:

Se basa en la idea de que la entidad debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

En el siguiente Figura se detalla las cinco fuerzas competitivas de una organización o entidad a tener en cuenta como factor determinante en la evaluación de resultados:

Figura N° 22
Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter



2.1.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.

Será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el servicio tiene varios o muchos sustitutos similares, el servicio no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los clientes, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de tasas de interés, de mayor plazo en la cancelación de los préstamos, y por consiguiente la entidad bancaria tendrá una disminución en los márgenes de utilidad o de ingreso. La situación se hace más crítica si a las organizaciones y/o comunidades les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Cuadro Nro. 11
Clientes

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta	Informante
CL1	Clientes reales	Inestables	Inestabilidad Económica	Aplicar nuevas estrategias de mercado	01, 02, 05
CL2	Clientes potenciales	En aumento	Mercado latente de clientes en el cantón Quinindé	Tratar de incrementar la cuota de mercado a través de estrategias de baja de tasas de interés, tiempo de pago en préstamos e impulsar nuevos servicios	01, 02, 05
CL3	Clientes cautivos	Existente	Disminuye la posibilidad de apertura a nuevos mercados en las comunidades cercanas del cantón Quinindé	Por el momento no se realiza ninguna acción	01, 02, 05

2.1.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

2.1.2.3. Amenaza de nuevos entrantes.

El mercado local o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- Existencia de barreras de entrada;
- Economías de escala;
- Diferencias de producto en propiedad;
- Valor de la marca;
- Costes de cambio;
- Requerimientos de capital;
- Acceso a la distribución;
- Ventajas absolutas en coste;
- Ventajas en la curva de aprendizaje;
- Represalias esperadas; y
- Políticas gubernamentales.

Cuadro Nro. 12
Competencia

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta	Informante
CM1	Tecnología	Diversas	Rapidez en la información y despacho de solicitudes	Aplicar y cambiar equipos obsoletos y adquirir uno nuevos que permitan la rapidez y confiabilidad de su información.	02, 05
CM2	Tasas de interés activa y pasiva	Variados	Decremento o aumento de los clientes y sus solicitudes en el interés de préstamo.	Evaluar el nivel socioeconómico de la mayoría de los usuarios con el fin de establecer porcentajes de interés accesibles.	02, 05
CM3	Publicidad	Existente	Nos quita posicionamiento en el mercado local.	Publicidad ocasional (prensa) alternativas (hojas volantes)	02, 05
CM4	Promoción	Existente	Desventaja en el mercado existente.	La Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento no cuenta con estrategias de promoción	02, 05
CM5	Servicio al cliente	Apropiado	Nos resta clientes.	Capacitar al talento humano de la entidad bancaria.	02, 05

2.1.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos o servicios sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la organización.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la organización y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no.

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de tasas de interés, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos servicios.

Propensión del cliente a sustituir.

- Tasas relativas de los préstamos;
- Coste de cambio del cliente; y
- Nivel percibido de diferenciación del servicio.

2.1.2.5. Rivalidad entre los competitivos.

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de tasas de interés, período de cancelación de pagos, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos servicios.

Estudie el ambiente externo en especial el ambiente organizacional bancario.

- Detecte una entidad con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.
- Identifique la estrategia que requiere la sucursal bancaria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.
- Aproveche las fortalezas de la entidad bancaria.

Cuadro Nro. 13
Mercado

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta	Informante
MR1	Demanda actual	Descendente	Inestabilidad en la aplicación de proyectos productivos y de inversión	Aplicar estrategias de marketing en nuevos mercados	02, 03, 05
MR2	Oferta actual	Incremento	Disminución de oportunidades en el mercado para inversión de proyectos productivos	Facilidad de pago en sus tasas y en su tiempo.	02, 03, 05

2.1.3. Análisis DAFO

Dentro de éste análisis, se tratarán las amenazas y las posibles oportunidades que tendría la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento a nivel local y provincial respecto a los competidores en la prestación de servicio (préstamos).

2.1.3.1. Análisis de las Amenazas

SUCURSAL QUININDÉ DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO	ANÁLISIS DAFO
AMENAZAS	
MACROENTORNO	INCIDENCIA
Riesgo País	La inseguridad financiera, económica y política ha probado que el riesgo en nuestro país haya sufrido un alza por lo que la confianza de los inversionistas y los capitales extranjeros en varios sectores como productivos, comerciales y de servicio se vean afectados, ocasionando que la inversión disminuya en los sectores más desposeídos.
Desempleo	La escases o falta de oportunidades en el ciudadano, dificulta que éstos al momento de solicitar préstamos, no tenga disponibilidad de dinero para devolver la inversión de sus negocios, por ende la institución se quedaría sin recursos para la aplicación de nuevos proyectos.
Delincuencia	Últimamente el índice de robo a entidades bancarias del Banco Nacional de Fomento a nivel nacional ha aumentado en comparación a los últimos años. Éste factor amenaza al normal desarrollo de las actividades de la sucursal ya que la inseguridad de sus empleados y clientes se ve amenazado.
Costo de Energía	El costo de energía es un factor que podría afectar a la sucursal ya que incrementaría sus gastos por este motivo.

Lluvias y deslaves	Éste es uno de los motivos por los cuales, las instituciones bancarias y financieras como la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento no presten sus servicios en localidades de alto riesgo, ya que las inversiones se ven amenazadas por circunstancia de la naturaleza.
MICROENTORNO	INCIDENCIA
Comunicación, (No cuenta con planes publicitarios)	Falta de conocimiento de la misma por parte del público en general porque no cuenta con planes publicitarios que permitan adquirir nuevos clientes potenciales.
Oferta	El incremento de instituciones en la localidad, brindando el mismo servicio que presta la sucursal bancaria, es una amenaza ya que aumenta la opción entre los clientes por la prestación del mismo servicio.

2.1.3.2. Análisis de las Oportunidades

SUCURSAL QUININDÉ DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO	ANÁLISIS DAFO
OPORTUNIDADES	
MACROENTORNO	INCIDENCIA
Inflación	En éste factor se ha evidenciado una estabilidad lo que permitiría que los costos en la aplicación de los créditos no sean riesgosos y éstos se mantengan.
Tasa de interés activa	La disminución de la tasa de interés activa permite que los clientes dispongan de un valor menor en el pago de interés, lo cual atrae a muchos de estos a solicitarlos y permite el desarrollo de nuevos proyectos en el mercado local.
Tasa de interés pasiva	El aumento en la tasa de interés pasiva permite la inyección de nuevos capitales a la entidad bancaria, el cual posibilita la aplicación de nuevos préstamos lo que se convierte en nuevas plazas de trabajo y reactivación de la economía.
Analfabetismo	Con la reducción de la tasa de analfabetismo en el país y especialmente en el cantón Quinindé, permite en este caso, tener una oportunidad ya que en el caso que necesitemos de nuevo talento humano contaremos con aspirantes calificados.

Influencia de nuevas tecnologías	Agilita el proceso de comunicación banca - clientes.
Informática	La influencia de la informática es importante ya que facilita el registro, control y verificación de proyectos y sus inversiones permitiendo optimizar recursos de la sucursal.
Páginas HTML e internet	El contar con una página WEB en el medio es de suma importancia porque por medio de ésta se logra dar a conocer la información de la entidad bancaria y los servicios que ofrece.
MICROENTORNO	INCIDENCIA
Clientes	La Sucursal del Banco Nacional de Fomento buscando expandir su servicio ha visto una gran oportunidad en las comunidades parroquiales del cantón Quinindé, contando con clientes potenciales que a quienes ofertar sus servicios y beneficios.
Préstamos	La entidad bancaria por ser de administración pública, tiene la oportunidad de conceder préstamos a gran parte de los habitantes de la localidad, ya que cuenta con recursos eminentemente inyectados por el gobierno estatal.

2.2. Análisis Interno

Son todas las fuerzas que una entidad, entidad u organización puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la organización en sí, también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la entidad.

2.2.1. La Capacidad Directiva

Capacidades Internas (análisis funcional) CAPACIDAD EJECUTIVA

- Decisión y valoración del riesgo;
- Adaptabilidad y flexibilidad de la estructura organizacional;
- Eficacia del equipo ejecutivo;
- Cumplimiento de metas y planificación operativa; y
- Capacidad de negociación.

En el siguiente cuadro determinaré un diagnóstico interno donde se evidencie las fortalezas y debilidades registradas de la capacidad directiva u organizacional de la entidad bancaria respecto a varios temas puntuales.

Cuadro Nro.14
Diagnóstico Capacidad Directiva

DIAGNÓSTICO INTERNO									
Capacidad Directiva y Organización	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen institucional	X						X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Visión institucional		X					X		
Flexibilidad de la estructura	X							X	
Comunicación	X						X		
Conocimiento de la competencia		X					X		
Sistema de control - (Base de datos)	X						X		
Sistema de toma de decisiones				X			X		
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
Capacidad de Liderazgo		X					X		

La imagen institucional se basa en la confianza depositada a la administración del gobierno de turno en el país, presidente de la República (Ecuador). Asimismo debido a su imagen y desempeño, la entidad goza de ciertos beneficios por ser entidad pública, administrada por el gobierno central con fondos estatales.

Por otra parte consideramos también la falta de planes estratégicos como una debilidad para la entidad bancaria, debido a que ésta no utiliza ninguna herramienta de planificación factor que nos permite la realización de un plan estratégico, ya que mayormente la entidad financiera opera en base a la intuición del gerente de turno, ubicado por puesto político y de constante cambios.

La sucursal tiene presente la visión institucional nacional como la de “Ser modelo de la Banca de Desarrollo e Instrumento que impacte a las personas insertándolas en el desarrollo productivo, mejorando su calidad de vida, disminuyendo la migración, evitando la desintegración familiar, sembrando junto un mejor país”.

Como una fortaleza en la entidad, podemos citar que al ser una institución bancaria con muy pocos empleados, consideramos importante que la estructura organizacional sea flexible y que la comunicación sea fluida a fin de facilitar el mejor desempeño de la organización.

Consideramos como una fortaleza el hecho de que se tenga conocimiento de los competidores nuevos entrantes en la localidad, sus recursos y nuevas tecnologías.

La entidad bancaria dispone de un control de registro de base de datos, a nivel de sistema y mediante la utilización de un portal en internet. El cual permite el ingreso, control y verificación de nuevos clientes y venta de nuevos servicios.

La sucursal adolece de un sistema de toma de decisiones, donde se ajusta a las opiniones vertidas de la alta administración gubernamental de acuerdo a su

comportamiento o lineamiento político, el cual hasta se ha evidenciado que el gerente de turno se exime de vertir “x” opinión sin consulta previa, ya que podría depender de ésta su estadía en el puesto.

Actualmente la entidad bancaria, administra una capacidad de respuesta inmediata como política de estado, y esto se debe a los constantes cambios en el ámbito natural (clima, erupciones), respecto a eventos de tipo cambiantes especialmente en el sector agrícola donde se destina la mayor inversión y el medio más propenso de cambio de comportamiento por las condiciones climáticas naturales.

Finalmente dentro de éste punto consideramos como una fortaleza la capacidad de liderazgo de la entidad en el ciudadano, llevada a cabo por el presidente de la república, quien goza de gran apoyo y respaldo popular, debido a sus políticas dirigidas a la reactivación del sector informal.

2.2.2. La Capacidad Competitiva (o de mercado)

LA COMPETENCIA (Análisis comparativo)

- El desempeño de la organización necesita compararse con el desempeño de nuestros principales competidores. La amenaza de la competencia generalmente proviene de unas cuantas entidades similares y hay que identificarlas.
 - Se necesita definir :
 - quienes son los principales competidores en el sector;
 - qué servicios ofrecen; y
 - cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- La competencia factores de éxito de los principales competidores
 - La imagen de la organización en el mercado;
 - Su capacidad de inversión;
 - Su posición financiera;
 - Rapidez y confiabilidad de entrega de créditos o préstamos;
 - Calidad del servicio; y
 - Publicidad.

Cuadro Nro. 15
Diagnóstico Capacidad Competitiva

DIAGNÓSTICO INTERNO									
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Participación en el mercado			X				X		
Calidad del servicio					X		X		
Eficacia en el despacho de solicitudes de créditos					X		X		
Promoción del servicio				X			X		
Ubicación geográfica		X					X		

Consideramos la participación en el mercado de la sucursal de Quinindé del Banco de Fomento como una fortaleza, pese a la existencia de varias entidades de condiciones similares en medio de la zona; y su fortaleza radica en el apoyo financiero gubernamental y su impacto político en la ciudadanía en general, que por ser una entidad manejada bajo la administración del estado, su permanencia se garantiza.

Respecto a la calidad del servicio que brinda la entidad bancaria, la consideramos una debilidad aún considerable, y gran parte de su causa se debe a la falta de un departamento interno que maneje el talento humano y direcciona el proceder y el comportamiento de cierto personal hacia sus clientes.

La eficacia en el despacho de créditos solicitados no es un atributo de la cual la entidad bancaria se deberá sentir orgullosa, es considerada una debilidad ya que el retraso se evidencia en los constantes reclamos que son objetos el personal de aquellos departamentos asignados para el ese fin; mucho se debe a los múltiples pedidos por parte de la ciudadanía lo cual dificultan la veracidad y comprobación de la información proporcionada y en otros casos por su ubicación geográfica el cual ha sido motivo de que no se haya servido con la agilidad deseada.

La promoción del servicio en medios, así como las estrategias de concesión de créditos, las consideramos como una debilidad alta de consideración, debido a que no existe ningún plan de marketing, que permita hacer conocer sobre las bondades de la entidad en sus servicios hacia sus clientes de persona a persona. El medio de publicidad o promoción existente actualmente por parte de la sucursal bancaria, es el que se ejecuta en el portal de internet, pero es una alternativa pocas veces utilizadas, tanto por su costo y su nivel de preparación de sus usuarios, en su utilización por el gran porcentaje de clientes de la entidad bancaria si consideramos que es de un extracto nivel bajo campesina.

Finalmente consideramos que la ubicación de la entidad bancaria es una fortaleza porque está cerca de la zona urbana y sus zonas de acceso rurales del cantonal, además de gozar de una infraestructura que permite la acogida de gran cantidad de personas requirente de solicitud de sus servicios.

2.2.3. La Capacidad Financiera

Una de las capacidades a tomar mucho en cuenta para la determinación de un y análisis o diagnóstico de la organización es la capacidad financiera, ya que en ésta depende el normal desarrollo de las actividades de la entidad bancaria y de su permanencia dentro del mercado.

Hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos que impulsan la consecución de planes y logro de actividades:

Capacidades Internas CAPACIDAD FINANCIERA

- Asignación de los activos;
- Deuda a corto y a largo plazo;
- Fuentes de financiamiento interno y externo;
- Financiamiento de actividades; y
- Rentabilidad promedio (margen, económica y financiera).

Cuadro Nro. 16
Diagnóstico Capacidad Financiera

DIAGNÓSTICO INTERNO									
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital de trabajo		X					X		
Capacidad de endeudamiento			X				X		
Liquidez - disponibilidad de fondos internos	X						X		
Rentabilidad - Retorno de la inversión						X		X	
Estabilidad de costos			X				X		

La sucursal bancaria se inyecta de un capital de trabajo generado por la administración estatal - gubernamental, que permite con seguridad de disponer recursos e liquidez para la aplicación de proyectos personales y comunitarios del cantón Quinindé, que benefician a gran parte de la comunidad, reactivando la productividad y generación de empleo, por esas razones consideramos que es una fortaleza de consideración.

Por ser una entidad eminentemente de administración pública, es una fortaleza el poder de endeudamiento que es factible mediante la disponibilidad de fondos a través de organismos estatales como el Banco del Estado, IESS, Fondo Solidario, y entidades internacionales como el FMI y Banco Mundial, que contribuyen a la consecución de proyectos.

La entidad bancaria dispone de recursos internos inyectados provenientes del gobierno central, el cual permiten la concesión de créditos para los sectores más necesitados de las comunidades y sus predios aledaños del cantón Quinindé, el cual ha fomentado el desarrollo y su productividad en el ámbito agrícola y empresarial de la provincia, por tal es una fortaleza que mantiene a la sucursal bancaria.

La sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, por ser una entidad eminentemente de servicio a la comunidad, y como organismo estatal no procura rentabilidad en su actividad o afán de lucro, ya que ésta propende a la otorgación de créditos para el desarrollo de actividades que permitan la generación de empleo y aumento de liquidez entre sus habitantes.

La estabilidad de los costos es un atributo que consideramos como una fortaleza baja ya que son pocos los costos en los que se incurre la entidad bancaria, manteniéndose éstos básicamente fijos. Todo esto a fin de cumplir con su propósito de servir a las comunidades mediante la otorgación de créditos.

2.2.4. La Capacidad Tecnológica (Servicio)

Con el adelanto tecnológico evidenciado en la última década, las organizaciones de todo tipo, estas sean comerciales, productivas y de servicio como la de la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, han considerado el cambio de tecnología también en sus sistemas, direccionándose en un manejo de control más seguro, que le permita rapidez y de control de sus clientes y de sus inversiones.

Las capacidades tecnológicas internas, la administración considerarán los siguientes aspectos:

Capacidades Internas CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- Cantidad y Calidad;
- Grado de obsolescencia;
- Grado de Eficiencia en la utilización de equipos;
- Mantención;
- Nivel de Economía de Escala; y
- Nivel de Experiencia.

Cuadro Nro. 17
Diagnóstico Capacidad Tecnológica

DIAGNÓSTICO INTERNO									
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológica		X					X		
Aplicación de tecnología de computadoras			X				X		

Dentro de este punto hemos considerado la capacidad de la sucursal bancaria para utilizar tecnología dentro de sus predios e instalaciones como una fortaleza de consideración, tanto para la recepción de solicitudes de nuevos clientes, concesión, aprobación, despacho y seguimiento de créditos y préstamos.

La Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, cuenta actualmente con tecnología de punta, inversión ejecutada dentro de la última administración gubernamental o estatal, quien ha procurado la aplicación de modernos servicios tanto físicos como informáticos.

Siendo así, consideramos como una fortaleza menor de consideración el hecho de que se haya implementado el uso de computadoras con software de punta que permite el manejo de base de datos y un control de todas las cuentas que se registren a partir del ingreso de un nuevo cliente a la sucursal bancaria, registro de movimiento de inversión y proyectos, evaluación de préstamos y créditos, y la recuperación de cartera. En todos sus departamentos se evidencia la disponibilidad de computadoras de última generación y de software que permiten el mejor desarrollo de actividades y ligereza en sus despachos.

La entidad bancaria ha realizado una gran inversión en la adquisición de tecnologías tanto en su modernización de equipos y de su sistema. En épocas pasadas se evidenciada el retraso y demora de despachos en cada uno de los departamentos con los que cuenta la organización bancaria; el cual generaba malestar entre sus clientes, haciendo que partes de estos prefieran acudir a otras instituciones de similares condiciones ya que éstos permitían satisfacer el pedido que la sucursal Quinindé no se lo estaba dando en aquellos momentos.

La sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento en conjunto con la modernización de sus equipos y sistemas, ha considerado la capacitación de su personal en su uso y bondades.

2.2.5. La Capacidad del Talento Humano

El talento humano en una organización de interés público o privada, es un factor de consideración a tomar en cuenta por la administración de turno, ya que gran parte de su aceptabilidad de sus usuarios o clientes depende del comportamiento y trato que estos brinden en cada uno de sus servicios a su responsabilidad.

Los aspectos a considerar por la administración de la entidad bancaria son los siguientes:

Capacidades Internas CAPACIDAD HUMANA

- Personal desarrollado para enfrentar al entorno actual y futuro;
- Recursos humanos suficientes en cantidad y calidad;
- Nivel de satisfacción y conflicto interno;
- Experiencias y habilidades del personal; y
- Disponibilidad de personal de alta competencia.

Cuadro Nro. 18
Diagnóstico capacidad del Talento Humano

DIAGNÓSTICO INTERNO									
Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencia laboral	X						X		
Estabilidad laboral			X				X		
Empleados dedicados			X				X		
Sentido de pertenencia		X						X	
Estímulos al personal				X					X
Nivel de remuneración					X				X
Clima laboral			X				X		
Grado de confiabilidad			X				X		

Al ser una entidad bancaria con un reducido número de trabajadores, las habilidades, capacidades y relaciones entre ellos cobran mayor importancia debido a ello incluimos dentro de este punto atributos tales como:

La experiencia laboral la consideramos como una fortaleza, ya que todos los trabajadores tienen una amplia experiencia en el medio, y gracias a ella es posible que cada trabajador dentro de su nivel pueda operar con cierta autonomía.

La estabilidad laboral está asegurada en cada uno de los trabajadores, ya que siendo una entidad pública se debe promover desde sus instituciones como política de estado el cumplimiento total de sus contratos laborales.

El sentido de pertenencia a la organización bancaria, y la dedicación de los empleados, son atributos que consideramos como fortalezas porque son estos los que permiten que la entidad bancaria pueda operar con horarios bastante flexibles a fin de atender los pedidos con eficiencia. Estos atributos están estrechamente vinculados a la estabilidad en el puesto, a diferencia de otras organizaciones del ramo, se preocupa por asegurar a sus empleados, un puesto de trabajo permanente o menos fluctuante, reforzando así en los trabajadores su sentido de pertenencia y su dedicación al trabajo.

Consideramos también como una debilidad la ausencia de estímulos al personal, ya que bien es cierto, ellos trabajan motivados por las condiciones descritas anteriormente, pero podrían hacerlo aún mucho mejor si tuvieran algún estímulo adicional, lo cual redundaría en mayores beneficios para la organización.

Asimismo el nivel de remuneración si bien se mantiene en un nivel promedio con relación a los del sector en términos generales, puede considerarse como bajo, lo cual consideramos como una debilidad ya que un bajo nivel remunerativo origina

descontento en el personal, la posibilidad de que cambien de entidad llevando consigo información valiosa y originando costos de capacitación de nuevo personal. Sin embargo consideramos también que estos impactos son mitigados casi en su totalidad por la estabilidad y clima laboral ofrecido por la Sucursal Quinindé del Banco Nacional, así como el alto índice de desempleo que afronta el país.

Finalmente consideramos como fortaleza y de gran impacto al clima laboral, caracterizado por relaciones cara a cara y un alto grado de confianza, lo cual redundo en un ambiente laboral de carácter amigal y humano. Asimismo el alto grado de confiabilidad resultado de gran capacidad intelectual y confianza en el entorno.

2.2.6. Análisis DAFO

2.2.6.1. Análisis de las Debilidades

SUCURSAL QUININDÉ DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO	ANÁLISIS DAFO
DEBILIDADES	
ADMINISTRACIÓN	INCIDENCIA
La sucursal no cuenta con el uso de planes estratégicos	En la sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento no se han elaborado planes estratégicos constituyéndose esto en una gran debilidad marcada, ya que existen varios planes de parte del gerente pero solo él los dispone, comunica verbalmente y dispone que se ponga en práctica.
No existe una adecuada segregación de funciones	La inexistencia de un manual de funciones ocasiona que exista una inadecuada segregación de funciones para cada uno de las personas que laboran en la entidad bancaria, ya que el Gerente se encarga de la mayoría de las funciones administrativas de la sucursal bancaria.

El personal no es evaluado periódicamente para determinar el desempeño de cada trabajador.	Uno de los aspectos más importantes dentro de toda organización es la evaluación a los trabajadores y ésta es una debilidad que tiene la sucursal, ya que no cuenta con un sistema de control a los trabajadores ni una evaluación constante para ver su desenvolvimiento y eficiencia.
Plan de trabajo	La sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, no cuenta con un plan elaborado de trabajo para cada período, se maneja de manera rutinaria, junto a cambios o variaciones dadas solo por el gerente en virtud a la línea política o influencias gubernamentales.
Control interno	Otra debilidad que tiene la organización es que no cuenta con un sistema de control interno general por escrito, donde se aseguren los recursos de la organización.
FINANCIAMIENTO	INCIDENCIA
Proyección de ingresos	No se realiza una proyección de ingresos y recuperación de cartera, con los cuales se pueda trabajar durante un período y destinar de mejor manera los recursos económicos a impulsar nuevos proyectos locales comunitarios; a pesar de que existe un círculo de clientes continuos.
Proyecciones de gastos	De igual manera no se realiza una proyección de gastos que genera la concesión de préstamos y su recuperación desde su entrega hasta el momento de su reintegro, para un determinado período, solo se maneja conforme se presenten dichos gastos o contratiempos; esto genera una debilidad porque no están aprovechando con eficiencia un recurso que es tan importante como es el recurso económico.
Financiamiento	La entidad se encuentra en un nivel alto de cartera vencida lo que podría afectar su liquidez.
Liquidez	La liquidez de la organización bancaria se podría encontrar comprometida ya que se ha invertido en una gran cantidad de proyectos en el sector comunitario del cantón Quinindé, lo que no permitiría afrontar con las obligaciones inmediatas.

TALENTO HUMANO	INCIDENCIA
Código de Ética	No existe un código de ética donde se indique el comportamiento que debe tener el personal y las sanciones que deben existir dentro de la organización.
Falta de integración entre ciertas áreas de trabajo de la sucursal	Esto ocasiona que existan conflictos laborales entre los trabajadores, dificultando que existan soluciones oportunas.

2.2.6.2. Análisis de las Fortalezas

SUCURSAL QUININDÉ DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO	ANÁLISIS DAFO
FORTALEZA	
ADMINISTRACIÓN	INCIDENCIA
Información y Comunicación	Otra fortaleza de la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, es la información y comunicación que se realiza de manera verbal según la importancia y sucesos dados; ésta comunicación se desarrolla más en reuniones entre el Gerente y todos los empleados.
Capacidad de liderazgo	El gerente siempre está motivando y comprometiendo a sus empleados para ir mejorando en su trabajo y así cumplir con los objetivos propuestos.
Conocimiento de la competencia	El gerente y sus colaboradores analizan siempre los sucesos y cambios de la competencia, tomando como base para el mejoramiento de su trabajo.
Cumplimiento de normativas	La entidad bancaria se rige bajo leyes y normativas generales del código de trabajo, Ley equidad tributaria, entre otros.
FUNCIONAMIENTO	INCIDENCIA
Infraestructura	Cuenta con una infraestructura propia en el que se desempeñan todas las operaciones diarias.
Actualización y tecnología	Una gran fortaleza es que el gerente junto a su personal de apoyo siempre están buscando mejorar los procesos dentro de la organización bancaria, por ello se ha ido implementando nuevas formas de optimizar el trabajo, junto a nuevos equipos

	con un Sistema de registro de información contable actualizado.
FINANCIERA	INCIDENCIA
Rentabilidad	De igual manera la rentabilidad que se maneja en ésta organización es buena ya que le permite cubrir con los pagos, costos y gastos que debe realizar constantemente.
Control interno en el área financiera	La entidad bancaria maneja controles en el área financiera como son arqueos de caja, conciliaciones bancarias entre otros, lo que le permite proteger los recursos económicos a fin de evitar un manejo inadecuado de los ingresos de la sucursal.
Bajo índice de cartera vencida	A través del departamento de cobranza, se puede determinar que clientes se encuentran retrasados en sus pagos, permitiendo tener una información actualizada y confiable para la recuperación de cartera vencida.
TALENTO HUMANO	INCIDENCIA
Experiencia laboral	La experiencia laboral está considerada como una fortaleza ya que la mayoría de empleados tiene conocimiento en las diversas áreas existentes en la Sucursal bancaria.
Sentido de pertenencia	Los empleados tienen a su vez un gran sentido de pertenencia ya que se desenvuelven en un buen ambiente de trabajo, ayudando así a la organización en su actividad.
Estabilidad laboral	Disminuye la incertidumbre laboral entre sus empleados y trabajadores.

CAPÍTULO III

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Éste proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas.

a) ¿Dónde queremos ir?

A los sectores más necesitados de las comunidades del cantón Quinindé requirente de recursos económicos para la aplicación de proyectos productivos eminentemente agrícolas.

b) ¿Dónde estamos hoy?

En la zona urbana del cantón Quinindé de la provincia de Esmeraldas.

c) ¿A dónde debemos ir?

A las zonas rurales y comunidades cercanas y aledañas del cantón Quinindé.

d) ¿A dónde podemos ir?

Ser la entidad bancaria de la zona más próspera y de generación de oportunidades a nivel local del cantón.

e) ¿A dónde iremos?

Atacar el desempleo, la migración, la desintegración familiar y consolidar una mejor calidad de vida de los ciudadanos del cantón y del país en general.

f) ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Apoyo a los proyectos de inversión de interés y de beneficio general de las personas

La Planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales, los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

El análisis de cada uno de estos componentes en forma integrada será precisamente el objeto de éste capítulo.

- **Los Estrategas**

En general se definen como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de las organizaciones (miembros de la Junta directiva, el gerente y personal administrativo) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, éste concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello, dentro de este texto se entenderán como estrategias a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la organización.

Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la entidad. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas de una organización.

En tiempo de turbulencia como los que enfrentan las entidades bancarias actualmente, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de un talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidarán definitivamente sus ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que, todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Éste es el objetivo verdadero de este proceso. De allí, la importancia de la calidad y compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere de líderes y éstos son los estrategas.

Por ello, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la organización. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respecto por sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y como lo hace y no sólo por el cargo que ocupa.

Crear y desarrollar estrategias es el gran reto de las organizaciones bancarias hacia el futuro en el mercado, con miras a fortalecer su compromiso con sus usuarios y su constante permanencia en el, con el fiel compromiso de cumplir con sus servicios a ellos encomendados.

Al señalarlos como el primer componente de un proceso de planeación estratégica, estamos enfatizando especialmente la importancia de distinguir entre planes y un sistema de gestión estratégica. Ésta última requiere de los planes como marco de referencia para un liderazgo agresivo, para una apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno, para una revisión y ajuste periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipo alrededor de objetivos y metas, para crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy. Ésta meta sólo la logran ejecutivos con mente de estrategias.

Por esa razón dentro de la Sucursal bancaria la persona llamada a ser el estratega dentro de la entidad, es el gerente, en virtud a sus conocimientos, manejo y experiencia en la materia. Se puede entender contradictorio lo que se requiere conociendo que en los actuales momentos el llamado a ser el estratega de la entidad bancaria de la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento sea y seguirá siendo una persona que es ubicada por gestión política del gobierno de turno por cuestión de orden y lineamiento político.

A merced de aquello se necesita que en toda organización, sea ésta de orden público o privado, que el estratega de la institución, se vinculen con todo su personal y procure la aparición de estrategias internos en medio de la misma organización a falta del principal.

En los actuales momentos urge que las riendas y dirección de una organización sean manejadas por personas capaces de alcanzar las metas propuestas por la entidad.

- El Direccionamiento Estratégico

Las organizaciones bancarias para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Principios corporativos.- Un proceso de planificación estratégica que inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una organización no son parte ni de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la organización, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la entidad y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la entidad.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello, en un proceso de planeación estratégica, éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos. Conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una organización. Toda institución funciona o desarrolla sus actividades bajo algunos principios o valores, la Sucursal Quinindé del BNF pregona los siguientes valores institucionales que detallo a continuación:

- Ética;
- Compromiso y sentido de identidad;
- Justicia y equidad;
- Calidad;
- Productividad;
- Servicio personalizado;
- Trabajo en equipo;
- Comunicación efectiva;
- Desarrollo humano;
- Creatividad, innovación y mejoramiento continuo;

- Proactividad; y
- Liderazgo.

3.1. Determinación de Escenarios

Para la construcción de los escenarios de la entidad bancaria de la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, se ha tomado en cuenta los aspectos del diagnóstico y el análisis de problemas con una aproximación del método Delphi, de ésta manera se han planteado tres escenarios posibles tendientes a la reorganización de la gestión administrativa de la sucursal bancaria, poniendo especial énfasis en los factores operacionales y funcionales, en los que es donde se han detectado el mayor número de problema.

Cuadro Nro. 19
Actuaciones clave en cada Escenario

Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Transformación profunda	Fortalecimiento de la competitividad	Crecimiento sostenido
<ul style="list-style-type: none"> • Replanteamiento de las prioridades estratégicas y del modelo de negocio. • Rediseño de procesos y reingeniería. • Simplificación del 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia orientada al crecimiento rentable. • Rediseño del modelo operativo y de los procesos clave de negocio y de soporte. • Reasignación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de expansión enmarcada de alta rentabilidad. • Mejora del liderazgo sectorial y de la cuota de mercado. • Fomento de la

<p>modelo organizativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilización de los sistemas de gestión y retribución. • Medición estricta del rendimiento de las personas. 	<p>recursos bajo criterios coste-beneficio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco a la excelencia bancaria. • Fortalecimiento de la estructura directiva y de las capacidades de liderazgo. • Potenciar los sistemas de gestión. • Modelos de retribución competitivos y vinculados a la rentabilidad. 	<p>innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y desarrollar las capacidades clave para el crecimiento. • Planes de sucesión al alto potencial. • Modelos retributivos orientados al largo plazo.
---	--	---

3.2. Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todas diferentes. Ésta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión la cual operacionaliza la visión.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores.

Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la sucursal bancaria.

La misión de una organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión.

La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la entidad bancaria. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la entidad bancaria.

De allí, la importancia y seriedad con que debe ser conducida esta etapa de la planeación estratégica.

En términos generales la misión de esta organización bancaria responde a las siguientes preguntas:

- **¿Para qué existe la organización?**

Brindar productos y servicios financieros competitivos.

- **¿Cuál es su negocio?**

Apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones.

- **¿Cuáles sus objetivos?**

Contribuir al desarrollo socio-económico del país.

- **¿Cuáles sus clientes?**

Los sectores productivos y organizaciones comunitarias del cantón Quinindé.

- **¿Cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?, y**

Cumplimiento de los proyectos de inversión que impulsen la sostenibilidad de la economía de los ciudadanos del cantón.

- **¿Cuál es su responsabilidad social?**

Desarrollo social y económico de los habitantes del cantón Quinindé y sus sectores aledaños.

Una vez que ya se dio respuesta a las preguntas básicas para la creación de la misión, procedemos a integrar las respuestas para de esa manera poder validar la misión.

“Brindar productos y servicios financieros competitivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país”.

3.3. Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una organización como la bancaria es y quiere ser en el futuro.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la entidad, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a las organizaciones el presente con el futuro.

La visión de una organización sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.

Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas

específicas, cuyos resultados deber ser mediante una buena definición de índices de gestión.

Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una organización.

Desarrollar este concepto es el objetivo de la presente planificación estratégica.

Al mismo modo que la misión, los términos generales de la visión de ésta organización bancaria responde a las siguientes preguntas:

¿Qué es la empresa?

Ser modelo de la Banca de Desarrollo e Instrumento que impacte a las personas.

¿Qué hace la empresa?

Brindando servicios de alta calidad, con una infraestructura moderna que garantice el trabajo.

¿Para quién lo hace?

A las personas del país insertándolas en el desarrollo productivo.

¿Con qué lo hace?

Mediante tecnología de punta y personal calificado, técnico y especializado.

¿A cambio de que lo hace?

A cambio de disminuir la migración, evitando la desintegración familiar, sembrando junto un mejor país.

Una vez que ya se dio respuesta a las preguntas básicas para la creación de la visión, procedemos a integrar las respuestas para de esa manera poder validar la visión.

“Ser modelo de la Banca de Desarrollo e Instrumento que impacte a las personas insertándolas en el desarrollo productivo, mejorando su calidad de vida, disminuyendo la migración, evitando la desintegración familiar, sembrando junto un mejor país”.

3.4. Objetivo General

Implementar una Planificación Estratégica del Banco Nacional de Fomento – Sucursal Quinindé período 2011 – 2015.

3.5. Objetivos Operacionales

- ✓ Establecer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Validar la Misión y Visión de la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento.
- ✓ Establecer las políticas que regirán la gestión administrativa de la sucursal bancaria.

- ✓ Emplear los instrumentos diseñados para el “Direccionamiento Estratégico”.
- ✓ Evaluar los problemas encontrados y proponer soluciones de mejoras.
- ✓ Operacionalizar las estrategias.
- ✓ Proponer procesos de evaluación.

- **Objetivos a corto plazo:**

- Mejorar los procesos internos de la entidad bancaria.
- Capacitar al personal.
- Implementar tecnología como herramienta de gestión para optimizar los procesos y manejo eficiente de los recursos.
- Contar con personal calificado y con experiencia.
- Hacer un seguimiento permanente a los clientes según cada segmento y no esperar que el cliente se acerque al local.
- Aumentar la concesión de préstamos a un 50% en los lugares aún no llegados.
- Recuperar cartera en un 60% en las inversiones entregadas.

- **Objetivos a largo plazo**

- Lograr la difusión de la imagen de la entidad bancaria a nivel cantonal.
- Implementar agencias barriales de recepción de proyectos de producción comunitarios.
- Alcanzar el liderazgo local tecnológico y logístico.
- Ser reconocido por el manejo de buenas prácticas administrativas.

- **Políticas propuestas**

Para la consecución de estos logros, la política de calidad se extiende a toda la estructura organizativa y actividades desarrolladas en el seno de la sucursal bancaria. Asimismo, dicha política se desarrolla a partir de las siguientes políticas:

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la organización es el servicio a las comunidades del cantón Quinindé.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno y externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.

- Todos los empleados de la sucursal bancaria deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la entidad son de carácter poli funcional, ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los departamentos de la entidad financiera.
- Mantener una reunión de mejoramiento documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.

3.6. Formulación Estratégica

Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico.

El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la organización. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte del proceso de planeación estratégica.

Cuadro Nro. 20
Determinación de Estrategias

Clave	Estrategia	Tipo
E1	Conservar los niveles de gestión financiera.	Ofensiva
E2	Sostener buenas relaciones financieras con sus clientes.	Ofensiva
E3	Orientar los préstamos hacia las necesidades de la demanda potencial.	Ofensiva
E4	Estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo.	Adaptativa
E5	Implementar un sistema informático para la gestión administrativa.	Adaptativa
E6	Mantener cautiva la cartera de los clientes actuales	Defensiva
E7	Atraer a los clientes potenciales a través eficientes estrategias de inversión en proyectos productivos.	Defensiva
E8	Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la sucursal bancaria.	Sobrevivencia

3.6.1. Matriz FODA

Tomando en consideración aspectos relevantes dentro de la entidad, conversaciones mantenidas y análisis realizados con el gerente, se presenta la siguiente matriz:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información y comunicación. • Capacidad de liderazgo. • Conocimiento de la competencia. • Cumplimiento de normas <p>Funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Actualización y tecnología. <p>Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad. • Control interno en el área financiera. • Bajo índice de cartera vencida. <p>Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral. • Sentido de pertenencia. • Estabilidad laboral. 	<p>Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sucursal no cuenta con el uso de planes estratégicos. • No existe una adecuada segregación de funciones. • El personal no es evaluado periódicamente para determinar el desempeño de cada trabajador. • Plan de trabajo. • Control interno. <p>Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyección de ingresos. • Proyecciones de gastos. • Financiamiento. • Liquidez. <p>Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética. • Falta de integración entre ciertas áreas de trabajo de la sucursal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Macroentorno:	Macroentorno:

<ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Tasa de interés activa. • Tasa de interés pasiva. • Analfabetismo. • Influencia de nuevas tecnologías. • Informática. • Páginas HTML e internet. <p>Microentorno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Préstamos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo País. • Desempleo. • Delincuencia. • Costo de Energía. • Lluvias y deslaves. <p>Microentorno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, (No cuenta con planes publicitarios). • Oferta.
--	---

Cuadro Nro. 21

Matriz para la Priorización de Problemas

Problema	Criterios			Puntaje Total	Orden de prioridad
	Frecuencia	Importancia	Factibilidad		
<ul style="list-style-type: none"> • La sucursal no cuenta con el uso de planes estratégicos. 	3	5	5	13	4
<ul style="list-style-type: none"> • No existe una adecuada segregación de funciones. 	2	4	5	11	2
<ul style="list-style-type: none"> • El personal no es evaluado periódicamente para determinar 	4	5	5	14	5

el desempeño de cada trabajador.					
• Plan de trabajo.	1	5	5	11	2
• Control interno.	1	4	5	10	1
• Proyección de ingresos.	3	5	5	13	4
• Proyecciones de gastos.	3	5	5	13	4
• Financiamiento.	4	5	4	13	4
• Liquidez.	4	5	4	13	4
• Código de Ética.	1	5	5	11	2
• Falta de integración entre ciertas áreas de trabajo de la sucursal.	2	5	5	12	3
• Riego País.	5	5	1	11	2
• Desempleo.	5	5	1	11	2
• Delincuencia.	5	5	1	11	2
• Costo de Energía.	2	5	5	12	3
• Lluvias y deslaves.	2	5	5	12	3
• Comunicación, (No cuenta con planes publicitarios).	4	5	5	14	5
• Oferta.	3	5	5	13	4

3.7. Evaluación de la Estrategia

- **Indicadores de evaluación**

Cuadro Nro. 22
Indicadores de Evaluación

Objetivo	Indicador	Medición del indicador	Criterios de monitoreo y evaluación
Conservar los niveles de gestión financiera	La gestión financiera se mantiene en las mismas características durante los 3 años de aplicación.	Balances, Estados Financieros	Periodicidad, Formatos, Uso de la gestión
Sostener buenas relaciones financieras con sus clientes	Las relaciones con los clientes crece en un 100% en los siguientes 3 años	Apertura de cuentas de ahorro y corriente	Sistema contable, formatos de registros
Orientar los préstamos hacia las necesidades de la demanda potencial	Difusión de los servicios y beneficios en un 80% en los tiempos programados	Número de solicitudes de préstamos	Formatos, Software

Estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo	Manual de procedimientos estructurado y en aplicación en un 100%	Manual de procedimientos	Manual
Implementar un sistema informático para la gestión administrativa	Sistema informático funcionando al 100% al primer año	Evolución del sistema, Reporte de errores	Computador, Software
Mantener cautiva la cartera de los clientes actuales	Se mantiene la fidelidad de los clientes en un 90%	Sistema contable	Formatos, Software
Atraer a los clientes potenciales a través eficientes estrategias de inversión en proyectos productivos	Aumenta el número de clientes en un 50% en tres años	Sistema contable	Formatos, Software
Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la sucursal bancaria	Procesos operativos y funcionales marchando en un 95% en un año	Resultados del análisis del buzón de sugerencias	Formatos

- **Cronograma**

Cuadro Nro. 23
Cronograma

Actividades	1 Año				2 Año				3 Año			
	1 Trim.	2 Trim.	3 Trim.	4 Trim.	1 Trim.	2 Trim.	3 Trim.	4 Trim.	1 Trim.	2 Trim.	3 Trim.	4 Trim.
Conservar los niveles de gestión financiera												
Recuperación de cartera inmediata												
Mantener los recursos en activos												
Priorizar y optimizar los recursos												
Reducción de costo de operación												
Mantener la información financiera al corriente en función del avance												

administrativo												
Sostener buenas relaciones financieras con sus clientes												
Convertir a los clientes en socios estratégicos												
Acuerdos y cumplimientos de pagos												
Negociación en función préstamos solicitados												
Orientar los préstamos hacia las necesidades de la demanda potencial												
Análisis permanente de la demanda												
Innovación de servicios												
Mantener comunicación constante con los clientes												
Estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo												
Establecer y jerarquizar los procesos												

Definir las prioridades												
Redactar el manual												
Socializar el manual												
Implementar un sistema informático para la gestión administrativa												
Diagnóstico de necesidades												
Definir software												
Adquisición de equipos												
Implementación												
Validación												
Ejecución												
Mantener cautiva la cartera de los clientes actuales												
Tener una base de datos de clientes												
Hacer seguimientos de clientes												
Incorporar un buzón de sugerencias												
Priorizar a nuestros clientes												

Mantener la calidad de los servicios y las tasas de interés												
Atraer a los clientes potenciales a través eficientes estrategias de inversión en proyectos productivos												
Promociones y descuentos permanentes												
Promociones de servicios vía internet												
Información y asistencia técnica												
Publicidad												
Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la sucursal bancaria												
Estructurar el protocolo de atención al cliente												
Capacitación del personal												
Charlas motivacionales												

- Plan de Acción

Cuadro Nro. 24
Plan de Acción

Ref.	Objetivo Estratégico	Acciones (Tácticas)	Responsable	Costo	Prioridad
E1	Conservar los niveles de gestión financiera	Recuperación de cartera inmediata	Gerente Administrador Contador	\$ 1.600,00	3
		Mantener los recursos en activos		\$ 0,00	4
		Priorizar y optimizar los recursos		\$ 0,00	2
		Reducción de costo de operación		\$ 0,00	1
		Mantener la información financiera al corriente en función del avance administrativo		\$ 10.500,00	1
SUB TOTAL				\$ 12.100,00	
E2	Sostener buenas relaciones financieras con sus clientes	Convertir a los clientes en socios estratégicos	Administrador	\$ 4.000,00	1
		Acuerdos y cumplimientos de pagos		\$ 0,00	2

		Negociación en función préstamos solicitados		\$ 0,00	2
SUB TOTAL				\$ 4.000,00	
E3	Orientar los préstamos hacia las necesidades de la demanda potencial	Análisis permanente de la demanda	Gerente Administrador	\$ 2.000,00	1
		Innovación de servicios		\$ 0,00	2
		Mantener comunicación constante con los clientes		\$ 14.000,00	1
SUB TOTAL				\$ 16.000,00	
E4	Estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo	Establecer y jerarquizar los procesos	Gerente	\$ 600,00	1
		Definir las prioridades	Administrador	\$ 0,00	1
		Redactar el manual	Personal	\$ 0,00	1
		Socializar el manual		\$ 0,00	1
SUB TOTAL				\$ 600,00	
E5	Implementar un sistema informático para la gestión administrativa	Diagnóstico de necesidades	Gerente Administrador Contador	\$ 5.000,00	1
		Definir software			1
		Adquisición de equipos			1
		Implementación			1
		Validación			1

		Ejecución			1
SUB TOTAL				\$ 5.000,00	
E6	Mantener cautiva la cartera de los clientes actuales	Tener una base de datos de clientes	Administrador Personal	\$ 3.000,00	1
		Hacer seguimientos de clientes			2
		Incorporar un buzón de sugerencias			2
		Priorizar a nuestros clientes			1
		Mantener la calidad de los servicios y las tasas de interés			1
SUB TOTAL				\$ 3.000,00	
E7	Atraer a los clientes potenciales a través eficientes estrategias de inversión en proyectos productivos	Promociones y descuentos permanentes	Gerente Administrador Personal	\$ 1.000,00	3
		Promociones de servicios vía internet		\$ 3.500,00	3
		Información y asistencia técnica		\$ 0,00	2
		Publicidad		\$ 10.000,00	1
SUB TOTAL				\$ 14.500,00	
E8	Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio	Estructurar el protocolo de atención al cliente	Gerente Administrador	\$ 1.500,00	1

	corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la sucursal bancaria	Capacitación del personal	Personal	\$ 10.000,00	1
		Charlas motivacionales		\$ 700,00	3
SUB TOTAL				\$ 12.200,00	

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento ha sido creado con la intención de impulsar y generar oportunidades de empleo, evitando la migración, desintegración familiar a través de la concesión de préstamos a aquellos proyectos productivos económicos de orden general del cantón Quinindé y de sus zonas aledañas.
- La sucursal bancaria a nivel local, es una institución referente de progreso y de gran ayuda a sus ciudadanos, ya que fue la primera institución financiera en el cantón en apoyar mediante la concesión de sus créditos a la factibilidad de planes y proyectos de desarrollo personal y comunitario el cual ha permitido que varios sean beneficiados con ese aporte y haya generado una actividad agrícola dentro de la zona.
- La poca difusión y beneficio de los servicios brindados por el ente ha ocasionado que actualmente la ciudadanía acuda a varias instituciones de servicio similar al que presta la sucursal bancaria cantonal del BNF, es así que su identificación en el mercado local no refleje un mayor posicionamiento entre los clientes y posibles usuarios.
- Mediante el análisis situacional de la sucursal bancaria ha permitido evidenciar la gran necesidad de contar con planes estratégicos no existentes hasta ese momento en la entidad, que a medida de su crecimiento deberán ser fortalecidos y modificados para la consecución objetivos comunitarios de inversión.

- El desarrollo de éste plan estratégico ha tenido como fundamento buscar y definir los problemas de la entidad bancaria, por lo que se ha orientado específicamente a las necesidades más trascendentales, sin involucrar los rubros que han manejado con eficiencia.
- Mediante el diagnóstico y análisis de la situación actual de la sucursal bancaria se ha podido constatar que financieramente se encuentra en un nivel bastante aceptable en cuanto a su liquidez y solvencia a pesar de su cartera y de su gran aplicación de solicitudes en proyectos de inversión.
- La entidad bancaria cuenta con grandes oportunidades como son, excelentes relaciones de servicios con sus clientes, tasas de interés competitivas, período de cobros considerados y competitivos, un sistema contable actualizado y moderno, capacidad de liderazgo del gerente y un posicionamiento estable en el mercado local y nacional. Sin embargo no se ha diseñado un plan estratégico que le permita definir su misión, los objetivos y metas que desean alcanzar, estrategias de mercado, que le ayude a mejorar continuamente.
- Una organización se completa con varios factores para alcanzar la excelencia, en este caso la adecuación administrativa financiera ha dado soporte a la parte funcional, que de acuerdo al diagnóstico tiene algunas falencias, que si bien no son críticas pero si impiden un desarrollo eficiente.
- La Sucursal Quindé del Banco Nacional de Fomento, cuenta con un recurso humano idóneo y con experiencia, el cual tiene acceso a ser capacitado, pero por varias circunstancias no pueden acceder a la misma; sin embargo se ha aprovechado al máximo las capacidades y la especialización de cada uno de los empleados en cada uno de los departamentos existentes dentro de la entidad bancaria procurando formar un buen equipo de trabajo.

- En términos generales, la entidad bancaria tiene que estar al día en las fuerzas claves del macroentorno (económicas, tecnológicas, político legales, etc.) que afectan a la Sucursal; debe saber también cuáles son los factores más significativos del microentorno (clientes, competidores, mercado) que afectan a su capacidad de conseguir beneficios en el mercado. La sucursal bancaria en estos últimos años ha procurado la reactivación de proyectos económicos comunitarios a través de sus créditos a los pobladores de las comunidades más desposeídas, productivas y emprendedoras del cantón Quinindé, y esto se viene ejecutando gracias a las políticas gubernamentales establecidas últimamente.
- Se ha estructurado un sistema de evaluación orientada a indicadores que posibilitan realizar un seguimiento permanente de cada una de las estrategias propuestas.
- Para evaluar el tiempo se ha propuesto un cronograma de actividades en el que se configura los pasos a seguir de una manera secuencial y en el que se han definido los períodos de aplicación.

4.2. Recomendaciones

- La Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, debe invertir más sus recursos económicos en aquellos proyectos de inversión de producción general y comunitaria, el cual posibilite que no solo se proyecte a lograr el desarrollo de una persona sino que se integren otras en el mismo, procurando el desarrollo sostenible de la comunidad total.
- Recomendando la implementación del plan estratégico enfocando de manera directa a los problemas de gestión funcional que involucren a la organización sin alterar el sistema financiero que los rige.
- Para una solución óptima de los problemas encontrados se recomienda que el plan estratégico sea aplicado no como una exigencia sino más bien como un conjunto de medidas que podrán ser revisadas y mejoradas en el transcurso de la operación.
- Se debe tomar en consideración el esquema de jerarquización como hecho de facilitar la implementación del control interno y distribuir las funciones según corresponda de acuerdo a la estructuración del organigrama orgánico funcional existente.
- La misión y la visión deberán ser los pilares sobre los cuales se fundamenten la aplicación de los objetivos estratégicos, sin los cuales el proceso perdería el perfil que se persigue.
- La sucursal bancaria deberá seguir capacitando a su personal en nuevas técnicas administrativas y atención al cliente, de esta forma diferenciando sus servicios de la competencia; también en conocer más de sus colaboradores abriendo fichas personales de cada uno de ellos de ésta manera tener un

contacto más profundo y así crear un ambiente de trabajo idóneo donde puedan desarrollar al máximo sus capacidades.

- La Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, debería identificar sus oportunidades y analizar cuáles de ellas actualmente les brinda los mejores resultados; y aquellos sobre los cuales aún no ha trabajado tendrá que investigar cuáles son los mecanismos más idóneos para producir los mejores beneficios y de esa manera expandir su mercado; las oportunidades pueden verse desde su atractivo y su probabilidad de éxito ya que no solo depende de sus puntos fuertes que guarden relación; es así si la Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento si obtiene los mejores resultados puede generar mayor valor para el cliente y por ende su permanencia en el mercado.
- La investigación de Mercado, es una herramienta indispensable para la toma de decisiones; por consecuencia la entidad bancaria debería asignar cierto porcentaje de sus utilidades por lo menos una vez al año para éste propósito, ya que día a día cambian las necesidades de los clientes. Es importante estar atentos lo que sucede en el mercado y así de esa manera tomar las mejores decisiones y ser competitivos; otro factor importante puede ser también el uso de la tecnología en especial del internet ya que a través de éste encontramos una infinidad de opciones, como puede ser: agilizar el servicio de consulta de y trámites de servicio y dar a conocer a la entidad bancaria de mejor manera.
- La Sucursal Quinindé del Banco Nacional de Fomento, debe tener un cuidado especial con su imagen corporativa ya que los clientes perciben lo que la entidad proyecta, así también todos los elementos Figuras en que los clientes reales o potenciales estén en contacto.

- Se recomienda a la Sucursal Quinindé hacer un seguimiento y aplicación de las estrategias a nivel interno y externo formuladas en el plan diseñado; donde se detallan todas las actividades que se pueden cumplir.
- Se recomienda que se tomen en cuenta los problemas de acuerdo a su priorización para darle al plan estratégico una secuencia lógica.
- Tener bien claros los objetivos estratégicos como ejes de la reorganización permitirán tomar decisiones claras y oportunas en el tiempo justo.
- Para la evaluación será necesario tomar los indicadores propuestos que permitirán medir los avances del proceso en todo su contexto y asumir las revisiones correspondientes.

Resumen

La presente investigación propone la aplicación de una planificación estratégica del Banco Nacional de Fomento – Sucursal Quindé período 2011 – 2015.

Se presenta la propuesta de trabajo, con la identificación de la organización, la construcción de la misión y la visión, y un análisis FODA.

La planificación estratégica que se propone consiste en conservar los niveles de gestión financiera donde haya la asignación de los activos, de la deuda a corto y a largo plazo, fuentes de financiamiento interno y externo de la sucursal, financiamiento de actividades y rentabilidad promedio (margen, económica y financiera); además se requiere el sostener buenas relaciones financieras con sus clientes, mediante la capacitación, inducción y evaluación periódica del personal administrativo de la entidad bancaria; orientar los préstamos hacia las necesidades de la demanda potencial mediante un estudio de mercado a implementarse de manera anual; estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo donde se permita determinar los alcances y las responsabilidades de cada personal en su área de asignación; implementar un sistema informático para la gestión administrativa denominado C.O.B.I.S el cual permite el registro y control de la información generada en la recepción de nuevos clientes (apertura y solicitud de créditos); mantener cautiva la cartera de los clientes actuales; atraer a los clientes potenciales a través eficientes estrategias de inversión en proyectos productivos y mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la sucursal bancaria.

Este plan estratégico será una herramienta que servirá para un mejor desarrollo de las actividades en sus servicios.

Abstract

This research is a proposal for applying a Strategic Plan in the “Banco Nacional de Fomento – Sucursal Qunindé” for the economic period 2011 – 2015.

The proposal is developed by identifying the organization, constructing its Vision and Mission and a FODA analysis.

The proposal of this Strategic Plan consists on keeping the levels of financial management where there is the allocation of the assets of short and medium term debt, sources of financing and external network failure in the branch; financing activities and average profitability (economic and financial margin); in addition, it requires the sustaining of good financial relationships with their customers thorough training, induction, and periodic evaluation of the administrative personnel of the bank; guiding the loans to the real needs of the customers through a study of its market in order to be implementer annually; to structuring a procedures manual for the administrative management where are established the responsibilities of each person in their own area; implementing an informatics system for the administrative management named C.O.B.I.S. which will permit to control and register all the information obtained from the admission of new customers (opening and credit request); keeping the portfolio of the clients captive; to bring new competitive clients trough efficient strategies of investments in productive projects and improving the capacity, efficacy and efficiency of the service, avoiding the errors in the operative and functional procedures of the bank branch.

This strategic plan will be the tool that will help to improve the development of the activities in its services.

Bibliografía

ALVAREZ, Lani, Cómo hacer presentaciones profesionales, México, Edit. McGraw Hill, 1992, Pág. 177

ARANDA, Alcides, Planificación Estratégica Educativa, Editorial

ARMIGO, Daniel M., Manual de Planificación Estratégica, Edit. ILPES/CEPAL, México, 2009, Pág. 200.

BIERMAN, Harnold, Planeación Financiera Estratégica, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 1986.

COVEY, Stephen, Los 7 hábitos de la gente eficaz, Edit. Paidós, Barcelona – Español, 1992, Pág. 388

DRUCKER, Philip, El Ejecutivo Efectivo en Acción, Edit. Cleramonte, Montevideo, 2005, Pág. 250

ESCORCHE, Víctor, Gerencia de Equipos, Edit. Holos Consultores, Caracas, 1990, Pág. 54

MÜNCH GALINDO, Lourdes, Planeación Estratégica, Editorial Trillas S.A., México D.F., 2005, Pág. 13-14.

ORTEGA CASTRO, Alfonso, Planeación Financiera Estratégica, Editorial McGraw-Hill, México, 2008, Pág. 19.

SATIR, Virginia, En contacto íntimo, Edit. Pax, México, 1981, Pág. 94

SERNA GÓMEZ, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Bogotá, 1994, Pág. 21.

SCHLENGER, Sunny, ROESCH, Roberta, Cómo organizar productivamente su tiempo y su lugar de trabajo, Bogotá, Edit. Norma, Pág. 211

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html (en línea)

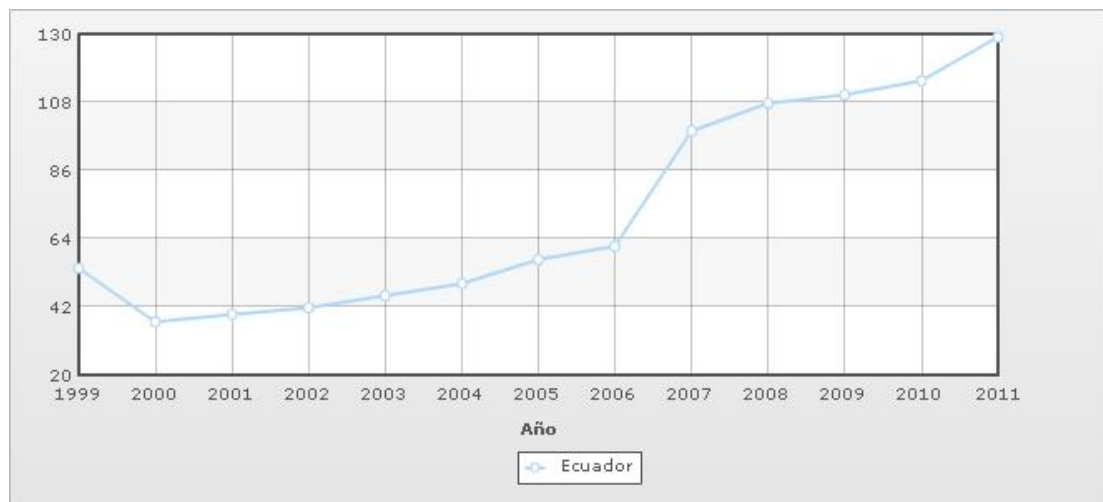
<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml> (en línea)

<https://www.bnf.fin.ec/> (en línea)

Anexos

Anexo N° 1

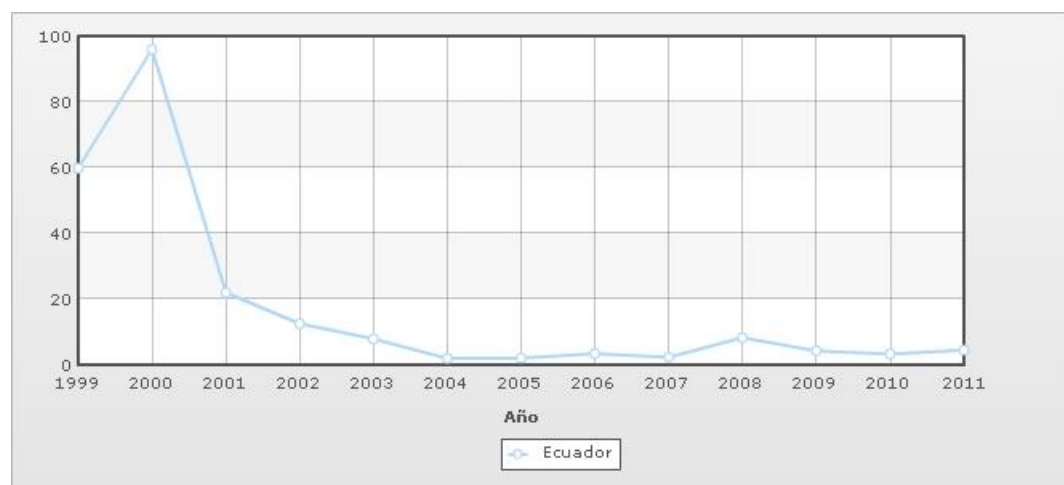
Producto Interno Bruto (PIB) (miles de millones \$)



Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	54,5	37,2	39,6	41,7	45,65	49,51	57,23	61,52	98,71	107,7	110,4	115	129,1

Anexo N° 2

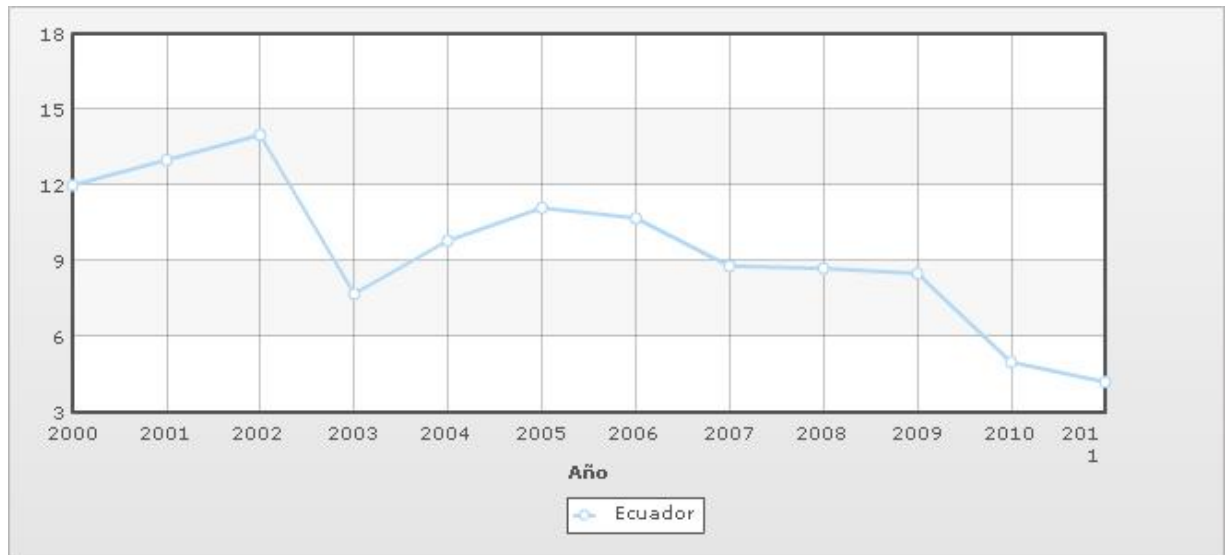
Tasa de inflación (precios al consumidor) (%)



Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	59,9	96	22	12,5	7,9	2	2,1	3,4	2,3	8,3	4,3	3,3	4,5

Anexo N° 3

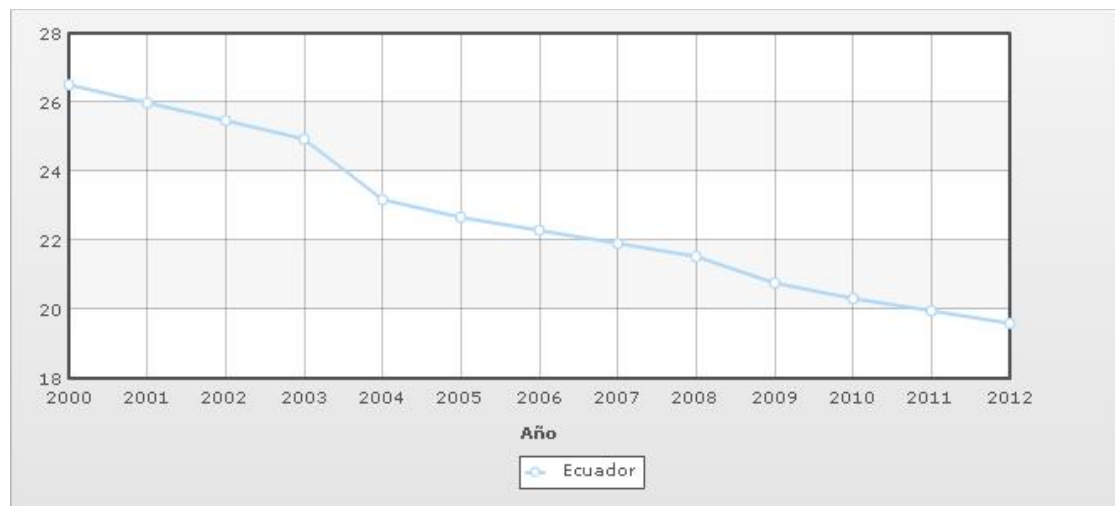
Tasa de desempleo (%)



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	12	13	14	7,7	9,8	11,1	10,7	8,8	8,7	8,5	5	4,2

Anexo N° 4

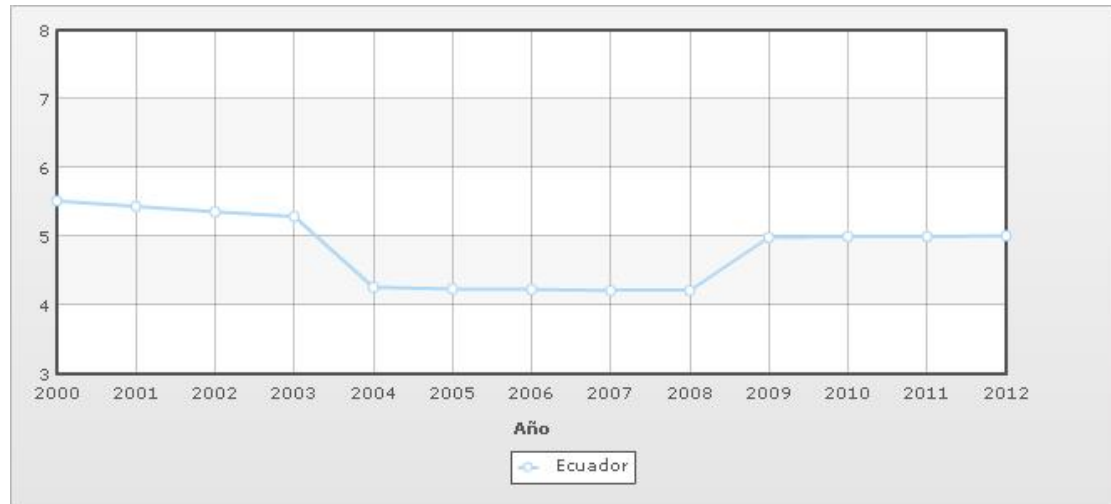
Tasa de natalidad por año



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	26,51	25,99	25,47	24,94	23,18	22,67	22,29	21,91	21,54	20,77	20,32	19,96	19,6

Anexo N° 5

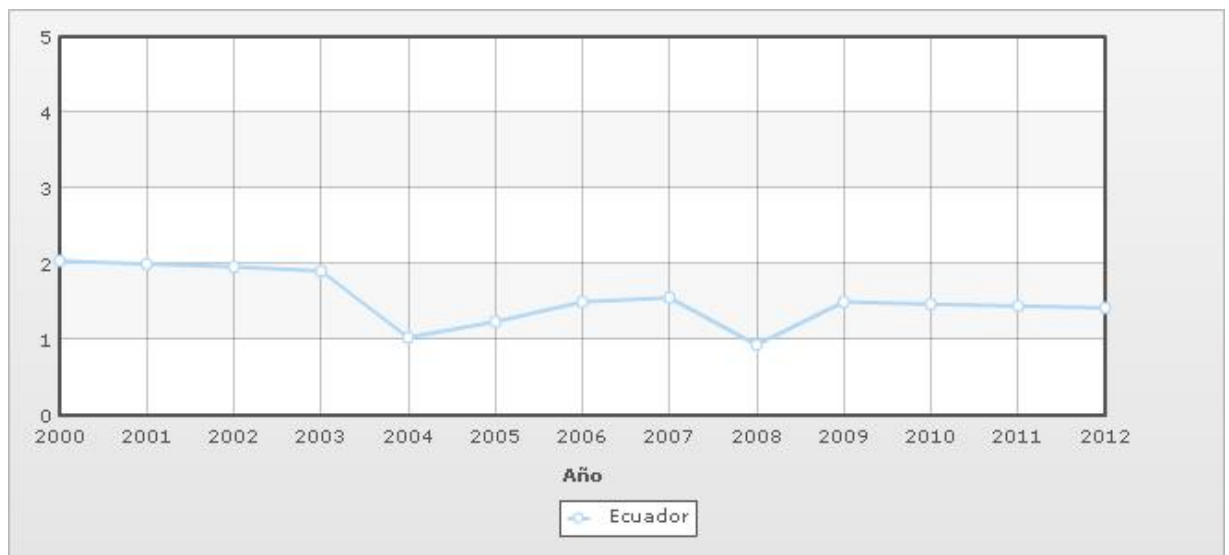
Tasa de mortalidad por año



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	5,52	5,44	5,36	5,29	4,26	4,24	4,23	4,21	4,21	4,99	5	5	5,01

Anexo N° 6

Tasa de crecimiento poblacional por año



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	2,04	2	1,96	1,91	1,03	1,24	1,5	1,55	0,94	1,5	1,47	1,44	1,42